

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC

CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

GÉSSICA BOENG BATISTA

**GESTÃO DE PESSOAS: O PROCESSO DE SISTEMATIZAÇÃO DA POLÍTICA
SALARIAL ALINHADA AO DESENHO DE CARGOS EM UMA EMPRESA
IMPORTADORA**

CRICIÚMA

2013

GÉSSICA BOENG BATISTA

**GESTÃO DE PESSOAS: O PROCESSO DE SISTEMATIZAÇÃO DA POLÍTICA
SALARIAL ALINHADA AO DESENHO DE CARGOS EM UMA EMPRESA
IMPORTADORA**

Trabalho de conclusão de curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Juliano Vitto Dal Pont

**CRICIÚMA
2013**

GÉSSICA BOENG BATISTA

**GESTÃO DE PESSOAS: O PROCESSO DE SISTEMATIZAÇÃO DA POLÍTICA
SALARIAL ALINHADA AO DESENHO DE CARGOS EM UMA EMPRESA
IMPORTADORA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Gestão de Pessoas.

Criciúma, 27 de Novembro de 2013.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Juliano Vitto Dal Pont – Especialista (UNESC) – Orientador

Prof. Wagner Blauth – Especialista – (UNESC) - Examinador

Prof. Clayton Schueroff – Especialista – (UNESC) - Examinador

Dedico este trabalho aos meus pais, meus irmãos e meus amigos, que me apoiaram em todos os momentos desta caminhada.

AGRADECIMENTOS

Este é momento para reconhecer todos àqueles que de alguma forma contribuíram para conclusão deste estudo. Primeiramente agradeço a Deus, por me guiar e me dar forças para chegar até aqui.

Aos meus pais, Jamile e João, que sempre me apoiaram em todas minhas decisões, principalmente aos estudos. Obrigado por todas as palavras de força e aconchego, sem vocês não conseguiria chegar onde estou.

Aos meus irmãos, Joelson e Juliano, que não me deixam desanimar, sempre me ajudando em tudo que preciso me incentivando para concluir mais esta etapa da minha vida.

Aos meus amigos de faculdade, Denise, Erica, Paula, Jéssica, Miriana, Haline, Hugo e Jacson, que tive o privilégio de conhecer e dividir todas as noites durante os anos de faculdade. Em especial, agradecimentos a minha amiga Denise, que me acompanhou no período de elaboração deste trabalho, por todas as palavras de conforto e todo auxílio quando precisei.

Ao meu orientador Professor Juliano Vitto Dal Pont, que com muita paciência e dedicação, buscou me passar o máximo de conhecimento para a conclusão deste trabalho, meus sinceros agradecimentos.

A todo o corpo docente do curso de Ciências Contábeis, que juntos, professores e acadêmicos, pude vivenciar momentos inesquecíveis e que serviram para meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Obrigado a todos que mesmo não estando citados aqui, contribuíram de alguma maneira para a conclusão desta etapa em minha vida.

“Quando você quer alguma coisa, todo o universo conspira para que você realize o seu desejo”.

PAULO COELHO

RESUMO

BATISTA, Géssica Boeng. **Gestão de pessoas: o processo de sistematização da política salarial alinhada ao desenho de cargos em uma empresa importadora.** 2013. 100 p. Orientador: Juliano Vitto Dal Pont. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

As empresas precisam buscar estratégias para permanecerem competitivas no ambiente atual. A transformação na forma de gerenciar pessoas relaciona-se diretamente com este propósito, uma vez que os colaboradores estejam satisfeitos e sentindo-se valorizados, trabalharão alinhados aos objetivos empresariais. Desta forma, a adequação dos cargos e salários proporciona equidade interna e colaboradores satisfeitos. No entanto, muitas empresas desconhecem os resultados positivos de uma adequada gestão de cargos e salários. O presente trabalho objetivou demonstrar o processo de sistematizar a política salarial de acordo com o desenho de cargos de uma empresa importadora. Para tanto, no primeiro capítulo foi explanado uma contextualização da gestão de pessoas, juntando com os procedimentos de gestão de pessoas. Logo, evidenciaram-se os passos no processo de estruturação do plano de cargos e salários. Em seguida, conceituou-se administração da remuneração. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica e um estudo de caso demonstrando o processo na prática. O estudo conseguiu alcançar seus objetivos, evidenciando os processos para estruturação de um plano de cargos e salários, bem como sistematizar a política salarial.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Cargos. Salários.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fases evolutivas da gestão de pessoas	19
Figura 2 - Comparação entre estratégias de RH com as estratégias empresariais ..	22
Figura 3 - Os seis processos básicos de gestão de pessoas.....	25
Figura 4 - Aplicação do princípio da exceção.....	31
Figura 5- Métodos de avaliação de cargos	47
Figura 6 - Os três componentes da remuneração total	54
Figura 7 - Os fundamentos da administração de salários	58
Figura 8 - ilustra o princípio da coerência, que diz que o modelo de remuneração adotado deve ser coerente ao modelo organizacional	61
Figura 9 - Organograma	68
Figura 10 - Cargos setor comercial	70
Figura 11 - Cargos setor operacional	71
Figura 12 - Cargos setor de contabilidade e faturamento	74
Figura 13 - Cargos setor financeiro	75
Figura 14 - Cargos setor de TI	77
Figura 15 - Cargos setor de recursos humanos	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Objetivos organizacionais e objetivos individuais.....	18
Quadro 2 - Vantagens esperadas e os resultados alcançados no desenho de cargos clássico	41
Quadro 3 - Diferenças entre o modelo clássico e o modelo humanístico de desenho de cargos.....	42
Quadro 4 - Fator de instrução	80
Quadro 5 - Fator de responsabilidade	80
Quadro 6 - Fator de experiência.....	81
Quadro 7 - Fator de importância para a empresa	81
Quadro 8 - Ponderação dos fatores de avaliação	82
Quadro 9 - Estruturação das classes	84

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ARH	Administração de Recursos Humanos
BL	<i>Bill Of Lading</i> (Conhecimento de Embarque)
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CBO	Classificação Brasileira de Ocupações
CLT	Constituição das Leis Trabalhistas
DIRF	Declaração de Imposto de Renda Retido na Fonte
GEFIP	Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço e e Informações à Previdência Social
MRH	Mercado de Recursos Humanos
NFS	Notas Fiscais
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
RH	Recursos Humanos
TI	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Sumário

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 TEMA E PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS	16
2.1.1 Fases da gestão de pessoas no Brasil.....	19
2.1.2 Planejamento estratégico de gestão de pessoas	20
2.1.4 Procedimentos de gestão de pessoas	24
2.1.4.1 Processos de agregar pessoas	25
2.1.4.2 Desenvolvendo pessoas	27
2.1.4.3 Mantendo pessoas	29
2.1.4.4 Monitorando pessoas	30
2.1.4.5 Processos de aplicar pessoas	32
2.1.4.6 Processos de recompensar pessoas	33
2.2 GESTÃO DE CARGOS E SALÁRIOS.....	34
2.2.1 Programa de cargos.....	36
2.2.1.1 Etapas de planejamento do programa de cargos	37
2.2.1.2 Conceito de cargos	38
2.2.1.3 Modelos de desenhos de cargo	39
2.2.1.4 Descrição de cargos.....	44
2.2.1.5 Análise de cargos	45
2.2.1.6 Avaliação de cargos	46
2.2.1.7 Avaliação de desempenho	49
2.2.1.8 Aspectos legais	50
2.2.2 Administração de remuneração	51
2.2.2.1 Conceito de Remuneração.....	53
2.2.2.2 Salário nominal e salário real	54
2.2.2.3 Desenho do sistema de remuneração.....	55
2.2.2.4 Conceito administração de salários.....	57
2.2.2.5 Pesquisa salarial	58

2.2.2.6 Política Salarial.....	60
2.2.3 Gestão da remuneração em um ambiente competitivo	61
3 METODOLOGIA	63
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	63
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	65
4 ESTUDO DE CASO	66
4.1 DESCRIÇÃO DO SETOR	66
4.2 DEFINIÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	67
4.3 DESCRIÇÃO DE CARGOS.....	68
4.3.1 Setor comercial	69
4.3.2 Setor operacional	70
4.3.3 Setor Contabilidade e Faturamento	72
4.3.4 Setor Financeiro	74
4.3.5 Setor Tecnologia da Informação	76
4.3.6 Setor de Recursos Humanos	77
4.3.7 Secretária	78
4.3.8 Telefonista	79
4.3.9 Serviços gerais	79
4.4 ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE CARGOS	79
4.4.1 Ponderação dos Fatores.....	81
4.4.2 Classificação dos cargos	83
4.4.3 Amplitude das faixas salariais	84
4.5 PESQUISA SALARIAL.....	85
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
REFERÊNCIAS.....	89

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta o assunto em estudo, que busca propor um modelo de plano de cargos e salários. Salienta-se também o problema da pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos. E por fim, apresenta-se a justificativa e a organização do estudo.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Em um mercado globalizado, onde transformações são incessantes, torna-se fundamental que as organizações tenham capacidade de aprendizagem e adequação as mudanças. Com o aumento da competitividade, as empresas terão que reavaliar e buscar novas estratégias para se consolidar no mercado em que atuam. Cada vez mais, se têm ciência de que o ponto chave do sucesso de uma boa gestão empresarial são seus colaboradores que proporcionam o sucesso organizacional através do talento, habilidades e experiência da equipe de trabalho.

Atualmente acredita-se que o bom desempenho empresarial está diretamente ligado à forma de gerenciamento de pessoas. As pessoas passam a desenvolver suas atividades de forma mais atenciosa e motivada quando a empresa oferece condições adequadas para seu desenvolvimento. Outro ponto que possibilita a motivação das pessoas é a sua valorização, visto que as mesmas passam a entender que a empresa reconhece e recompensa seus esforços.

Existe uma ligação direta entre as empresas e seus colaboradores, pois as empresas dependem dos colaboradores para seu desenvolvimento e, por sua vez, seus colaboradores precisam da empresa para atender suas necessidades. Desta forma, passam a observar a importância da estruturação de um plano de cargos e salários. Busca-se através do mesmo adequar os cargos da empresa e a hierarquização dos funcionários, e ainda adequar os salários internos com o do mercado.

A contabilidade ganha destaque com sua função de suporte na administração de cargos e salários, e através dela se tem novas alternativas,

informações e orientações, para que o administrador consiga tomar decisões de modo conveniente e eficaz. O contador está diretamente ligado na estruturação de um plano de cargos e salários, uma vez que os salários propostos para os colaboradores influenciam diretamente no orçamento empresarial.

Com os cargos estruturados e uma remuneração adequada, a empresa consegue se manter competitiva por apresentar serviços de qualidade, e na área da gestão de recursos humanos eleva seu desempenho, principalmente por diminuir o risco da rotatividade. A adequação das práticas de gestão de cargos e salários proporciona aos colaboradores expectativas de crescimento e motiva os mesmos a se manterem na empresa. Deste modo, surge a seguinte problemática “Como sistematizar a política salarial alinhada ao desenho de cargos de uma empresa importadora?”.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste estudo consiste em propor a sistematização da política salarial alinhando ao desenho de cargos de uma empresa importadora.

Sendo assim, para atingir o Objetivo Geral têm-se como Objetivos Específicos os seguintes:

- Observar os aspectos que constituem a gestão estratégica de pessoas;
- Identificar os fatores inerentes à gestão de pessoas que são vinculados na estruturação de um modelo de cargos e salários;
- Explanar sobre as etapas que constituem um modelo de cargos e salários;
- Estruturação de um modelo de cargos e salários.

1.3 JUSTIFICATIVA

Muito se fala em gestão de pessoas, mas o perfil deste gerenciamento vem tomando novos rumos, onde a preocupação em alcançar os objetivos empresariais proporciona mudanças significativas na prática de gestão, fazendo com

que as mesmas desenvolvam práticas que visem estimular seus colaboradores. Uma adequada administração de cargos e salários é considerada como instrumento essencial para desenvolvimento das organizações, objetiva a definição dos salários de maneira justa com o cargo e habilidades desempenhadas, prevenindo a empresa da rotatividade e da desmotivação de seus colaboradores e ainda, auxilia na estruturação de um orçamento empresarial, uma vez que com o plano de cargos e salários estruturados se consegue estabelecer metas e valores relacionados.

Devido à importância do tema para os dias atuais o trabalho em questão busca agregar conhecimento e despertar o interesse no assunto, tanto para acadêmicos como profissionais da área. É oportuno realizar esta pesquisa para desenvolver o equilíbrio interno e externo entre os cargos e salários dentro da organização, e também proporcionar para a mesma uma estruturação das atividades relacionadas com recursos humanos.

É possível realizar esta pesquisa já que empresa em questão é privada e por sua vez possui autonomia para realizar trâmites relacionados a novas políticas internas, práticas de gestão de pessoas e estão interessadas em maximizar seus resultados. Juntamente com seu objetivo de permanecer no mercado competitivo fazem com que ela possibilite acesso as informações necessárias para realização do trabalho. Este estudo também se torna viável pela variedade de bibliografias tratando deste tema.

A produção científica elaborada visa divulgar a importância de se estruturar um modelo de plano de cargos e salários dentro de uma organização. Pretende também contribuir e auxiliar direta ou indiretamente para estudos, pesquisas e mudanças de conceitos pré-estabelecidos. Tendo a intenção de auxiliar a fixar conhecimentos e aprimorar a instrução.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica do trabalho, sendo ela essencial para a construção do mesmo, pois através desta que se obtêm informações de caráter científico, que englobam a opinião de renomados autores do assunto em questão. A fundamentação teórica serve de base para o entendimento dos objetivos do trabalho.

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS

As empresas estão inseridas em um mercado pautado por constantes mudanças, tanto em seu âmbito externo como interno, sendo necessário criar novos meios de gestão para garantirem sustentabilidade. A gestão de pessoas deve ser analisada nesse contexto.

Segundo Tachizawa; Ferreira e Fortuna (2004, p. 11) as mudanças no ambiente em que as organizações estão inseridas “[...] está provocando a renovação do modelo de gestão, principalmente na gestão de pessoas, devido à necessidade de sobrevivência no ambiente em que tais organizações atuam”.

Esse novo contexto e essa nova forma de gerenciamento das organizações vão requerer novos trabalhadores e gestores fortalecidos e autônomos, agrupados em equipes e despojados do tradicional conceito de hierarquia, comando e controle. (TACHIZAWA; FERREIRA E FORTUNA, 2004, p. 26).

A tendência da gestão de pessoas tomou rumos relacionados com a busca de ações que proporcionem o desenvolvimento do colaborador e não apenas ditar papéis e regras que deverão ser seguidas. Chiavenato (2003) afirma que a atual gestão de pessoas busca caracterizar as pessoas como pessoas, considerando-as como importantes recursos organizacionais. Deixando de lado a visão de que as pessoas dentro de uma organização eram apenas recursos ou insumos.

De acordo com Tachizawa et al. (2004) é necessário buscar uma visão sistemática e abrangente da empresa, a qual permita estabelecer os objetivos organizacionais e definir as estratégias para atingí-los. Deste modo é possível

reformular os processos da configuração organizacional. A demanda atual necessita colaboradores bem formados, treinados e qualificados que visem suprir as necessidades da organização e que venham a constituir vantagem competitiva. (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 2004).

Chiavenato (2003) contribui ao colocar que as pessoas independente do nível organizacional em que se encontram, deverão realizar suas tarefas como administradores, e não apenas executores. As pessoas precisam realizar seu trabalho vislumbrando melhorias contínuas de seu papel dentro da organização. É com este tipo de colaborador, que as empresas conseguem solidificar-se no mercado como organizações bem sucedidas.

Percebe-se que as organizações dependem diretamente de seus colaboradores para permanecerem em um mercado altamente competitivo. Tachizawa et al. (2004), destaca que dentre tantas transformações econômicas, tecnológicas, sociais e culturais exigem uma reformulação do ambiente organizacional, onde os colaboradores apresentam-se como figuras chaves para este processo.

Chiavenato (1999. p.4) enfatiza que “[...] as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a constituir a competência básica da organização [...]”. Pensando nisso que a gestão de pessoas precisa sofrer modificações, pois as mesmas são o capital intelectual da empresa. Uma adequada gestão de pessoas é determinante para que a empresa mantenha-se no mercado competitivo.

Ainda segundo Chiavenato (2004, p. 10) “as pessoas constituem o principal ativo das organizações” e a capacidade dos seus colaboradores é elemento essencial para realização dos objetivos da Gestão de Pessoas. Segundo o autor, a gestão de pessoas permite que a organização alcance suas metas, além de proporcionar competitividade e organização, pessoas bem treinadas e motivadas, e satisfeitas no trabalho, bem como estabelece políticas éticas e socialmente responsáveis.

Sendo assim, Bohlander, Snell e Shermann (2003, p. 9) afirmam que,

a ideia de que as empresas “competem por meio das pessoas” dão ênfase ao fato de que o sucesso depende cada vez mais da capacidade empresarial de gerenciar o capital humano. A expressão capital humano refere-se ao valor econômico do conhecimento, das habilidades e das capacidades da empresa.

Bittencourt (2004) destaca que o alinhamento dos objetivos organizacionais com as expectativas dos indivíduos é o foco da gestão de pessoas, já que a sobrevivência da organização está diretamente relacionada com os conhecimentos, habilidades, competências e motivação das pessoas que a constituem.

Chiavenato (2004) coloca que os objetivos organizacionais e os individuais tendem a se completarem, já que as empresas recrutam e selecionam pessoas para que, através destas, consigam alcançar seus objetivos. E em contrapartida, as pessoas ao serem recrutadas e selecionadas, buscam alcançar seus objetivos pessoais, muitas vezes utilizando-se da organização para atingí-los.

O quadro 1 apresenta uma comparação entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais.

Quadro 1 - Objetivos organizacionais e objetivos individuais

OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS	OBJETIVOS INDIVIDUAIS
Sobrevivencia	Melhores Salários
Crescimento Sustentado	Melhores Benefícios
Lucratividade	Estabilidade no Emprego
Produtividade	Segurança no Trabalho
Qualidade nos Produtos/Serviços	Qualidade de Vida no Trabalho
Redução de Custos	Satisfação no Trabalho
Participação no Mercado	Consideração e Respeito
Novos Mercados	Oportunidades de Crescimento
Novos Clientes	Liberdade para Trabalhar
Competitividade	Liderança Liberal
Imagem no Mercado	Orgulho da Organização

Fonte: Adaptado Chiavenato (1999).

Após a contextualização exposta, Gil (2001, p.17) destaca que “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Dutra (2002) conceitua a gestão de pessoas como o conjunto de práticas que associem as expectativas tanto da organização como das pessoas, para que ambas possam realizar juntas no decorrer do tempo.

Conforme o exposto percebe-se que em gestão de pessoas o desenvolvimento de uma organização depende fortemente da cooperação dos

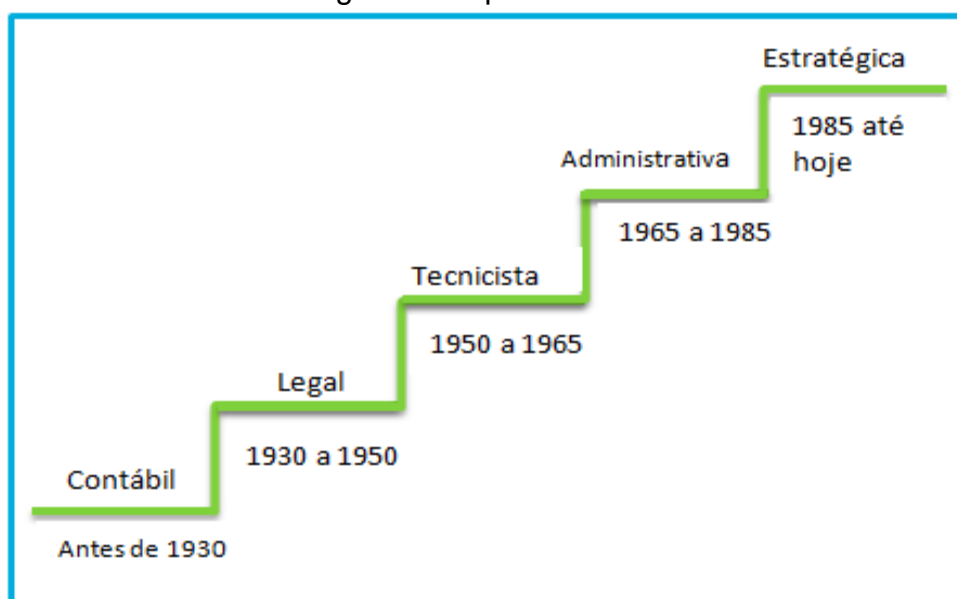
funcionários e da forma como estes estão organizados, estimulados, capacitados e como se encontra o clima organizacional.

2.1.1 Fases da gestão de pessoas no Brasil

A gestão de pessoas passou por diversas transformações nos últimos tempos. Durante este período houve maior valorização desta área, a fim de buscar otimização nos recursos organizacionais. Segundo Dutra (2002), esta maior valorização é decorrente da visualização da importância dos colaboradores para o desenvolvimento e crescimento organizacional.

Tose (1997 apud MARRAS, 2002) ressalta cinco fases evolutivas da gestão de pessoas, as quais estão elencadas na Figura 1.

Figura 1 - Fases evolutivas da gestão de pessoas



Fonte: Marras (2005, p. 26)

Realizando um breve resumo do que representou cada uma dessas fases da gestão de pessoas, para Marras (2002) a fase contábil foi à pioneira da gestão de pessoal, nesta fase os funcionários eram vistos como fornecedores de mão de obra.

A fase legal preocupa-se basicamente com o acompanhamento e manutenção das recém-criadas leis da era Getúlio. É nesta fase que se cria a função

de chefe de pessoal, que se torna pessoa responsável em acompanhar e aplicar as leis impostas pela Constituição das Leis Trabalhistas (CLT) (MARRAS, 2002).

A fase tecnicista implantou o modelo americano de gestão de pessoas no Brasil, e ligou a função RH ao status de gerência. Nesta fase que se passou a implantar serviços como os de treinamentos, recrutamento e seleção, cargos e salários, segurança no trabalho, benefícios, entre outros. (MARRAS, 2002).

A fase administrativa fez surgir o gerente de recursos humanos, através desta mudança pretendia-se enfatizar a alteração de procedimentos burocráticos operacionais para procedimentos mais humanistas. (MARRAS, 2002).

E na fase estratégica, Marras (2002) enfatiza o surgimento dos primeiros procedimentos de planejamento estratégico aplicado junto à gestão de pessoas da organização. Nesta fase registram-se as primeiras preocupações com os colaboradores em longo prazo. Direcionando o nível operacional e tático ao nível estratégico.

Dutra (2002) expõe que esta evolução na gestão de pessoas é decorrente da forte pressão interna e externa, para que possa haver conciliação das expectativas das pessoas e da organização. Assim, as pessoas tornam-se pilares de sustento para a organização.

2.1.2 Planejamento estratégico de gestão de pessoas

O planejamento estratégico é um procedimento onde se estabelecem as estratégias organizacionais e que direciona a empresa a obter as tomadas de decisões que a levam aos resultados desejados. Para Rezende (2008, p. 18), “o planejamento estratégico é um processo dinâmico, sistemático, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização”.

O planejamento estratégico é uma ferramenta que possibilita a análise do ambiente em que a organização está inserida, a criação de objetivos, estratégias, tornando-se necessário dentro da organização. Através dele consegue-se traçar diretrizes que direcionam os planos de ações para formarem uma vantagem competitiva. (CHIAVENATO; SAPIRO 2003). Ainda segundo o autor através do

planejamento estratégico identificam-se os recursos potenciais, as fraquezas e estabelecem-se as medidas a serem tomadas para garantia do sucesso empresarial.

Almeida (2001) conceitua planejamento estratégico como:

uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as ideias, são ordenadas as ações, que é a implementação do plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida. (ALMEIDA, 2001, p. 13).

Rezende (2008) ainda enfatiza que, o sucesso do planejamento estratégico de uma organização, dar-se-á quando sua missão e visão mobilizarem o ambiente interno e externo da empresa. O autor explica que é necessário o compromisso do trabalho coletivo para manter o planejamento estratégico.

Após esta conceituação sobre planejamento estratégico, faz-se uma ligação com a gestão de pessoas. Conforme Marras (2002), uma gestão estratégica de pessoas não relaciona um processo tático-operacional de RH, mas é responsável por promover mudanças positivas nos resultados da empresa e nos colaboradores que nela estão inseridos.

Segundo Teixeira et al (2005) com o surgimento de uma sociedade voltada para o conhecimento e informação, onde o desenvolvimento cresce rapidamente, torna-se complicado resolver problemas através de uma gestão de pessoas de caráter técnico-funcional.

Desse modo, é necessário e urgente repensar a gestão de pessoas, no sentido de mudá-la de uma gestão técnico-funcional para uma gestão estratégica, no qual os empregados agregam valor às organizações e se constituem num importante diferencial competitivo. (Teixeira et al, 2005, p. 13).

Chiavenato (2004) afirma que as organizações tendem a passar de uma gestão de pessoas para uma gestão com pessoas. Os colaboradores deixarão de ser apenas recursos organizacionais e serão visualizados como ativos capazes de tomar decisões, empreendedores e criativos.

Para Ottis (2009) criou-se uma nova visão a da gestão estratégica, mudando a visão que se tinha antes, de recursos humanos (RH), onde as pessoas serviam como recursos para eficácia operacional. As organizações precisam repensar a forma de gerir as pessoas. Atualmente, uma gestão técnico-funcional não oferece tanta eficácia, é preciso mudar a visão que se tem dos colaboradores, eles

precisam ser vistos como pessoas capazes de desenvolver a empresa e a gestão de pessoas precisa ser administrada com um caráter estratégico.

Segundo Barney e Hesterly (2007, apud Ottis, 2009), a administração estratégica pode ser definida como um “conjunto sequencial de análise e escolhas que podem aumentar a probabilidade de que uma empresa escolherá uma boa estratégia, isto é, uma estratégia que gere vantagem competitiva”. De acordo com Ottis (2009) a análise interna da empresa está inserida no processo de administração estratégica, onde se busca diagnosticar quais os pontos fortes e fracos da organização. E é nesse contexto que se insere a gestão estratégica de pessoas.

Chiavenato (2004) salienta que um dos pontos mais importantes da gestão estratégica organizacional é a ligação da estratégia com a função da gestão de pessoas, ou seja, como traduzir os objetivos e estratégias organizacionais em estratégias de recursos humanos. O autor ainda coloca que a gestão estratégica de pessoas é o modo como às funções de RH podem contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais, concomitantemente com o alcance dos objetivos individuais dos colaboradores.

Para Schikmann (2006, apud Ottis, 2009) a gestão estratégica de pessoas em uma empresa refere-se à adequação das políticas e práticas de recursos humanos estratégicos da organização. Este alinhamento pode ser possível, tornando-se claros aos colaboradores da empresa, a missão, visão e valores pertinentes à mesma. Para que se consiga colocar em prática a gestão estratégica de pessoas, é preciso que a empresa deixe claro para seus colaboradores, qual sua missão, sua visão e valores, os quais norteiam seu comportamento.

Chapoval Neto et al (2007, apud Ottis, 2009) diz que a gestão estratégica de pessoas faz com que a organização se torne competitiva através do investimento em gestão de pessoas. Através da disseminação de sua missão, visão e valores, e do investimento ligados à gestão com pessoas, a empresa se torna competitiva, pois faz com que todos caminhem em uma mesma direção.

A figura 2 mostra como o planejamento estratégico de recursos humanos visa integrar as funções de RH com os objetivos globais da organização.

Figura 2 - Comparação entre estratégias de RH com as estratégias empresariais

Área estratégica de RH	Estratégia conservadora e defensiva	Estratégia prospectiva e ofensiva
Fluxos de trabalhos	Produção eficiente Ênfase no controle Descrições de cargos explícitas Planejamento detalhado de cargo	Inovação Flexibilidade Classes amplas de cargos Planejamento vago do cargo
Admissão	Recrutamento interno DRH decide sobre seleção Ênfase nas qualificações técnicas Processo formal de admissão e de socialização.	Recrutamento externo Gerente decide sobre seleção Adequação da pessoa à cultura Processo informal de admissão e de socialização.
Desligamentos de funcionários	Demissões voluntárias Congelamento de admissões Apoio continuado aos demitidos Política de preferência à readmissão	Dispensas Recrutamento quando necessário Demitidos sem apoio Nenhum tratamento preferencial
Avaliação do desempenho	Padronização da avaliação Avaliação como meio de controle Foco estreito Dependência exclusiva ao superior	Avaliação customizada Avaliação como desenvolvimento Avaliação multiproposital Múltiplas entradas para avaliação
Treinamento	Treinamento Individual Treinamento no cargo Treinamento específico Comparar habilidades	Treinamento em equipe Treinamento externo Treinamento genérico para flexibilidade Construir habilidades
Recompensas	Salário Fixo Salário baseado no cargo Salário baseado na antiguidade Decisões centralizada sobre salário	Salário Variável Salário baseado no indivíduo Salário baseado no desempenho Decisões descentralizadas

Fonte: Chiavenato (2004, p.76).

Na gestão estratégica de pessoas serão desenvolvidas as mesmas atividades de gestão com pessoas, mas de uma forma diferenciada, levando em consideração as estratégias da empresa. Para Wright et al (2007, *apud* Ottis, 2009) uma gestão estratégica de pessoas inclui atividades como o planejamento de necessidades futuras de mão-de-obra, recrutamento de funcionários, atribuição de cargos, compensações, avaliações de desempenho, desenvolvimento de pessoal em funcionários eficazes e melhoria do ambiente de trabalho.

Ainda segundo o autor, a gestão estratégica de pessoas objetiva a formação de uma força de trabalho que propicie para a organização, alcançar seus objetivos.

O planejamento estratégico de recursos humanos é o processo de escolhas com relação aos recursos humanos necessários para que a organização consiga alcançar os seus objetivos em tempo preestabelecido (CHIAVENATO 2004). Através dos objetivos já existentes, a organização desenvolve e coloca em prática

procedimentos relacionados a recursos humanos necessários para alcançar os mesmos.

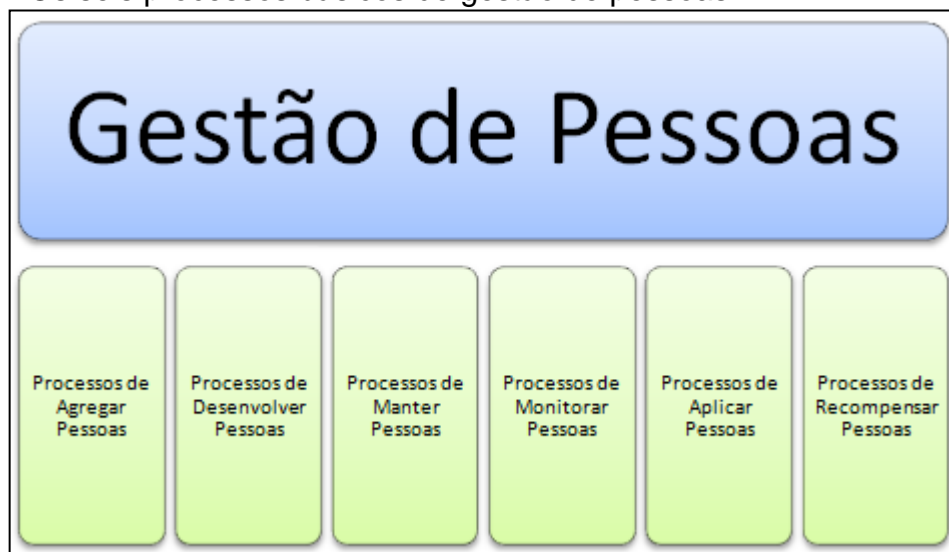
2.1.4 Procedimentos de gestão de pessoas

A gestão de pessoas engloba procedimentos relacionados com pessoas e organização. Chiavenato (1999) menciona que o contexto da gestão de pessoas é constituído pela organização e as pessoas. O autor ainda salienta que os desafios e o futuro para a gestão de pessoas relacionam temas como: agregando pessoas, aplicando pessoas, recompensando pessoas, desenvolvendo pessoas, mantendo pessoas e monitorando pessoas.

Ainda segundo o autor “[...] Gestão de Pessoas consiste em várias atividades, como descrição e análise de cargos, planejamento de RH, recrutamento, seleção, orientações e motivação de pessoas [...]”. Os procedimentos de gestão de pessoas são as atividades que o setor de gestão de pessoas irá desenvolver para buscar o resultado esperado.

A figura a seguir demonstra os processos básicos para a gestão de pessoas.

Figura 3 - Os seis processos básicos de gestão de pessoas



Fonte: Adaptado Chiavenato (1999).

2.1.4.1 Processos de agregar pessoas

As organizações necessitam sempre agregar pessoas em seu quadro de funcionários, tanto para substituir funcionários que se desligaram, como para expandir o quadro de colaboradores em fase de crescimento empresarial. Esta inclusão de novos colaboradores estimula o processo de agregar pessoas (CHIAVENATTO, 1999).

O processo de agregar pessoas diz respeito aos procedimentos que a empresa utiliza para englobar as pessoas em seu convívio. Segundo Chiavenato (1999, p.78), “Os processos de agregar pessoas constituem as rotas de ingresso destas na organização. Representam as portas de entrada que são abertas apenas para os candidatos capazes de ajustar suas características na organização”.

Já para Tachizawa; Ferreira e Fortuna (2004, p. 167) esse processo de agregar pessoas “é o início da cadeia operacional da gestão de pessoas, o ponto de partida para a existência de uma força de trabalho na organização”. Os primeiros passos para a gestão de pessoas se dão juntamente com o processo de agregar as pessoas na organização.

Chiavenato (1999, p.78) traz duas formas de abordagem do processo de agregar pessoas, a forma tradicional e a moderna. A primeira é realizada de uma

forma burocrática, onde a seleção e recrutamento de pessoas são feito de modo sistemático, seguindo uma sequência pré-determinada. Já na segunda forma, este processo é realizado de maneira estratégica, visando satisfazer as necessidades da empresa.

No processo de agregar as pessoas o ingresso destas se dá através de processos como recrutamento e seleção de pessoas.

2.1.4.1.1 Recrutamento

Segundo Chiavenato (1999, p.91) “o recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no MRH para abastecer seu processo seletivo”. Através do recrutamento a empresa vai divulgar as oportunidades de emprego a fim de atrair os candidatos para a seleção.

“O recrutamento é o processo de localizar e incentivar candidatos potenciais a disputar vagas existentes ou previstas” (BOHLANDER, SNELL E SHERMAN, 2003, p. 76). Da mesma forma que os indivíduos buscam oportunidades de ingressar em uma organização, as empresas procuram indivíduos para compor seu quadro de colaboradores. Devido a esta procura por pessoas adequadas que se busca realizar o recrutamento de uma maneira eficaz.

O recrutamento pode ocorrer em meio interno ou externo da organização.

Segundo Chiavenato (1999, p. 92),

o recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização – isto é, funcionários – para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras.

O recrutamento externo atua sobre candidatos que estão no MRH, portanto, fora da organização, para submetê-los ao seu processo de seleção de pessoal.

Um modelo de recrutamento prioriza oferecer oportunidades de crescimento para os funcionários da empresa e o outro modelo busca candidatos externos para interagirem com novas experiências e habilidades ainda não utilizadas na empresa.

2.1.4.1.2 Seleção de pessoas

Chiavenato (1999), fala que após o processo de recrutamento, onde a empresa faz toda a divulgação da oportunidade, aplica-se a seleção de pessoas, sendo a etapa onde se escolhem, classificam e tomam decisões relacionadas aos candidatos.

O processo de seleção de pessoas consiste em classificar os candidatos que apresentem mais características de adaptação às necessidades do cargo e da empresa. Segundo Chiavenato (1999, p. 107), “a seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização”.

De acordo com Marras (2002, p. 79),

seleção de pessoas é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa.

Segundo Chiavenato (1999), o objetivo da seleção de pessoas é escolher as pessoas que preencham as necessidades do cargo e da organização. O processo de seleção varia, mas seu objetivo final sempre será fazer a escolha de um candidato adequado para as necessidades da empresa. O autor ainda ressalta que através da etapa de seleção de pessoas, pretende-se manter ou aumentar a eficiência e o desempenho humano, juntamente com a eficácia da organização.

2.1.4.2 Desenvolvendo pessoas

Manter funcionários capacitados para desenvolver atividades de qualidade se torna uma tarefa difícil em um mercado onde novas tecnologias surgem com frequência. Através de treinamento e desenvolvimento profissional as empresas conseguem manter seus funcionários aptos para desempenharem as funções e utilizarem novas tecnologias. (CHIAVENATO, 2004).

Chiavenato (1999) elucida que desenvolver pessoas não é apenas passar-lhes informações para que se desenvolvam de maneira que se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É também, proporcionar-lhes formas para que aprendam novas atitudes, criem novas soluções e ideias, aprendendo a modificar seus hábitos e comportamentos, a fim de se tornarem mais eficazes naquilo que fazem.

Segundo o autor o processo de desenvolver pessoas engloba três esferas, sendo elas: o treinamento, o desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento da organização.

Chiavenato (1999), relata que o desenvolvimento organizacional é a esfera mais ampla, pois refere-se a maneira com que a organização aprende e se desenvolve através de mudanças e inovações. Segundo Tchizawa; Ferreira e Fortuna (2004, p. 219) “nenhuma organização consegue manter um bom nível de produtividade sem um equipe de profissionais bem preparados”. O desenvolvimento da organização está diretamente ligado aos programas de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores.

O treinamento tem passado por uma mudança com relação ao seu conceito. Segundo Chiavenato (1999, p. 294),

antigamente, alguns especialistas em RH consideravam o treinamento um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados. Mais recentemente, passou-se a ampliar o conceito, considerando treinamento um meio para alavancar o desempenho do cargo. Quase sempre o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar.

O treinamento é uma forma de preparar o colaborador para desempenhar suas atividades da melhor maneira possível, levando em consideração as tarefas exigidas pelo cargo específico.

Já segundo Tachizawa; Ferreira e Fortuna (2004, p. 219) “o treinamento prepara as pessoas para o desempenho do cargo mediante um processo contínuo visando a mantê-las permanentemente atualizadas com a tecnologia utilizada na realização de suas tarefas”. Chiavenato (1999, p. 294) salienta que “[...] o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações”.

Além de proporcionar um melhor desempenho das atividades, o treinamento procura preparar os colaboradores para a utilização de novas tecnologias utilizadas e para as mudanças ocorridas no mercado.

De uma maneira um pouco diferente, o desenvolvimento de pessoas conforme Chiavenato (1999) está relacionado com formação básica do colaborador, buscando incentivar novas atitudes, soluções, ideias que promovam a mudança nos hábitos e comportamentos das pessoas, tornando-os mais eficazes em suas atividades. Ainda segundo o autor (1999, p. 322) “O desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas ao cargo atual”.

2.1.4.3 Mantendo pessoas

Este processo visa desenvolver atividades que proporcionem satisfação e motivação para os colaboradores (CHIAVENATO, 1999). É a capacidade da empresa em manter condições físicas, psicológicas e sociais adequadas para reter seus funcionários.

Segundo Chiavenato (1999, p. 345),

do ponto de vista de gestão de pessoas, a organização viável é aquela que não somente consegue captar e aplicar adequadamente os seus recursos humanos, como também os mantém satisfeitos a longo prazo na organização.

Conforme Marras (2002, p. 96) “as organizações dispõem de sistemas como o de recompensas e de punições para balizar o comportamento das pessoas”. As organizações podem se utilizar dos sistemas de gestão de pessoas para adequar o comportamento dos colaboradores e estimularem a motivação individual, alcançando as condições básicas para manter seus funcionários.

Para Chiavenato (1999) para manter as pessoas “[...] exige uma bateria de cuidados especiais, entre os quais sobressaem os estilos de gerência, as relações com os empregados e os programas de higiene e segurança do trabalho”. Esses fatores influenciam diretamente no ambiente de trabalho, Chiavenato (1999) coloca que são elementos importantes para a permanência dos colaboradores na

empresa, e também, os mantém motivados para o trabalho e alcance dos objetivos empresariais.

O primeiro fator citado está relacionado com o modelo de administração imposta pela empresa. Chiavenato (1999) cita duas teorias como modelo de gerência. A teoria X, que predomina a necessidade de controlar as pessoas, o gerente assume um papel de supervisor, ele dirige, coage e ameaça os colaboradores para que se tenham resultados. E a teoria Y, que enfatiza o respeito às pessoas, onde as mesmas possuem maior autonomia dentro da organização, juntamente com a administração.

O segundo fator que o autor referencia, trata da relação com os empregados. Chiavenato (1999) explica que em uma organização, os colaboradores enfrentam diariamente diversas contingências internas e externas, e estão expostos também, a problemas pessoais. Os problemas são variados e norteiam o desempenho da organização, desta forma, os gerentes precisam estar preparados para lidar com as diversas situações que venham a surgir. Uma vez que é de interesse da empresa que haja motivação e assistência aos seus colaboradores.

E o terceiro fator, está relacionado com a responsabilidade legal e moral da organização de proporcionar um ambiente de trabalho livre de riscos e de condições ambientais que possam vir prejudicar a saúde física e mental das pessoas. (CHIAVENATO, 1999). Ribeiro (2005) elucida que a segurança no trabalho abrange as medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas utilizadas para evitar acidentes garantindo melhor qualidade de vida para os colaboradores.

2.1.4.4 Monitorando pessoas

O processo de monitoramento de pessoas possui relação com atividades de monitorar os colaboradores dentro da organização, o acompanhamento das atividades se dá na medida em que surge necessidade de explorar o desenvolvimento do colaborador.

Para Gil (1994, p. 84) “as organizações, enquanto sistemas de papéis tendem a definir o comportamento desejado de seus empregados no desenvolvimento de uma tarefa”. Nem sempre o colaborador faz aquilo que se

espera dele, desta forma se faz necessário o monitoramento de pessoas, a fim de monitorar o desejado com o realizado. Segundo Chiavenato (1999, p. 400) “A palavra monitoração tem um significado especial nesta parte. Monitorar significa seguir, acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas dentro de determinados limites de variação”.

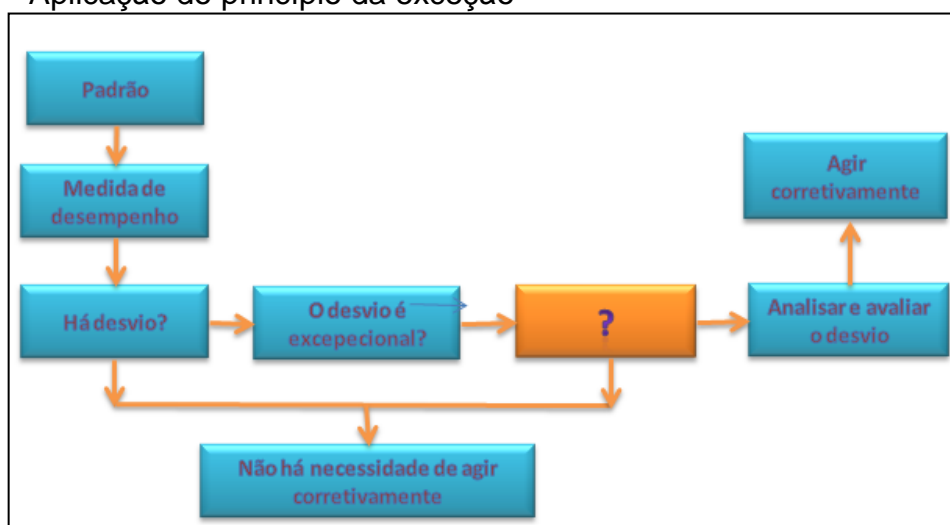
Chiavenato (1999, p. 401) menciona que,

o comportamento organizacional não pode ser casual ou errático, mas deliberado e racional. Por isso, as organizações requerem considerável esforço de monitoração em suas várias operações e atividades. Monitorar significa acompanhar as operações e atividades para garantir que o planejamento seja bem executado e que os objetivos sejam alcançados adequadamente.

Chiavenato (2004) explica ainda que todo processo apresenta variações, devendo ser desconsideradas quando as mesmas são pequenas e insignificantes, mas no caso de grandes distorções, caracterizam-se como exceções, e estas devem ser tratadas e analisadas de forma atenciosa. O autor menciona o princípio da exceção, divulgado por Taylor, que nada mais é do que, “[...] um sistema de informação e de controle que apresenta seus dados somente quando os resultados divergem ou se distanciam dos resultados previstos ou esperados” (CHIAVENATO, 2004, p. 458).

A figura 4 demonstra os passos para a aplicabilidade do princípio da exceção.

Figura 4 - Aplicação do princípio da exceção



Fonte: Adaptado Chiavenato (2004, p.459).

Através do princípio da exceção os gerentes conseguem visualizar as ocorrências fora da normalidade, aplicando uma forma de controle mais intensa (CHIAVENATO, 2004). O autor ainda explica que os métodos de controle são cíclicos e repetitivos, e são necessários para controlar as operações anteriormente pré-definidas.

Outro fator dentro deste processo de monitorar as pessoas é o sistema de informação de RH. Este sistema visa recolher e armazenar informações, para que as tomadas de decisões sejam realizadas de maneira eficaz. Chiavenato (2004) coloca que os diversos bancos de dados de RH interligados, proporcionam obter informações variadas, como: dados pessoais de cada empregado, dados sobre os ocupantes de cargos, dados sobre salários, entre outros.

Os processos de monitorar as pessoas são utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e avaliar os resultados (CHIAVENATO, 2004). Este monitoramento é realizado a fim de que as atividades dos colaboradores sejam desenvolvidas de acordo com objetivos a serem alcançados.

2.1.4.5 Processos de aplicar pessoas

Quando o colaborador é inserido na organização, ela precisa orientá-los de maneira que realizem suas atividades focadas nos mesmos objetivos da empresa, e também precisam socializá-las e integrá-las com a cultura organizacional. Chiavenato (1999) coloca que em meio a constantes mudanças, para que as organizações consigam estabilidade, necessitam mudar e inovar rapidamente. Faz-se necessário o aumento contínuo da produtividade juntamente com qualidade do trabalho das pessoas. Para isso é importante que as pessoas ao ingressarem na organização sejam bem orientadas.

Segundo Chiavenato (1999, p. 138),

a orientação das pessoas é o primeiro passo para sua adequada aplicação dentro das diversas atividades da organização. Trata-se de posicionar as pessoas em suas atividades na organização e esclarecer o seu papel e objetivos.

O autor ainda explica que ao ingressarem na organização, as pessoas precisam saber como a empresa se encontra naquele determinado momento, e para que direção precise conduzir suas atividades e esforços. O estabelecimento de metas e resultados a cumprir são algumas das orientações que as organizações precisam oferecer aos seus colaboradores.

Posterior à orientação das pessoas agregadas na empresa, o autor enfatiza que é preciso integrá-las com a cultura organizacional da empresa,

a cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização. Ela refere-se ao sistema de significados compartilhado por todos os membros e que distingue uma organização das demais. (CHIAVENATO, 1999, p. 138).

Por fim, a empresa realiza a socialização organizacional, que ainda segundo o autor,

dá-se o nome de socialização organizacional à maneira como a organização recebe os novos funcionários e os integra à sua cultura, ao seu contexto e ao seu sistema para que eles possam comportar-se de maneira adequada às expectativas da organização. A socialização organizacional é a maneira como a organização procura marcar no novo participante o modo como ele deve pensar e agir de acordo com os ditames da organização. (CHIAVENATO, 1999, p. 146).

Esta etapa constitui a recepção e boas-vindas aos novos colaboradores que ingressam na organização. Ela representa o início de um bom relacionamento em longo prazo entre o colaborador e a organização. Visando explicar e fixar a cultura organizacional (CHIAVENATO, 1999).

Após a etapa de orientação dos novos integrantes, é necessário que os colaboradores sejam aplicados como força de trabalho dentro da organização. Posterior ao recrutamento e seleção e esta orientação, deverão ser posicionados em seus cargos e avaliados quanto a seu desempenho (CHIAVENATO, 2004).

2.1.4.6 Processos de recompensar pessoas

Segundo Chiavenato (1999) os colaboradores de uma empresa investem com trabalho e esforço pessoal e para tanto esperam receber uma recompensa

adequada. Por outro lado as organizações estão dispostas a recompensar desde que seus colaboradores contribuam para o alcance dos objetivos.

Deste modo que surge o conceito de remuneração total, que é subdividido em três componentes. O primeiro é o salário mensal que o funcionário recebe. O segundo são os incentivos salariais, como por exemplo, o bônus, participação nos lucros e outras verbas que são consequências das metas alcançadas pelo colaborador. E o terceiro componente são os benefícios que podem ser seguro de vida, vale transporte, vale refeição. Todos estes benefícios são considerados recompensas financeiras diretas. Há ainda as recompensas financeiras indiretas, que são as férias, 13º salário entre outros que decorrem de cláusulas de convenção do trabalho e leis trabalhistas (CHIAVENATO, 1999).

Já para Tachizawa; Ferreira e Fortuna (2004), esse processo de recompensas está relacionado com o processo de avaliação de desempenho e processo de plano de carreira, pois segundo o autor esses três pontos juntos, formam o planejamento, execução e controle das recompensas salariais.

Para que os funcionários tenham uma remuneração justa, as organizações precisam adotar políticas de salários. A administração de salários são as normas e procedimentos que visam impor formas justas de remuneração salarial (CHIAVENATO, 1999).

Recompensar pessoas é uma forma de reconhecer os trabalhos dos colaboradores, fazendo com que o desempenho de suas atividades seja com maior dedicação. (CHIAVENATO, 2004).

2.2 GESTÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

Segundo Paschoal (2001) o salário é uma das principais formas de ligação do colaborador com a empresa. O autor elucida que existem outros fatores que são de extrema importância, mas que o que se observa ao longo dos anos é que, o salário ainda fala mais alto. De certo modo, o salário não deve ser considerado fator motivacional, uma vez que seu real papel é ser contrapartida pecuniária pelo serviço prestado.

Dutra (2002) explica que a administração de cargos e salários é a base para criação de um ambiente motivador dentro da organização, onde os colaboradores possam trabalhar de forma integrada e produtiva, de forma que não apenas o salário gera satisfação aos mesmos.

As políticas de administração de pessoas não podem ser estabelecidas de forma que sejam consideradas imutáveis. Segundo Pontes (2006) a administração de cargos e salários passa por constantes mudanças, principalmente visando tornar as empresas mais competitivas. Dentro deste contexto, o autor ainda coloca que o tema cargos e salários passam a ter ligação direta com as estratégias empresariais. Os colaboradores passam a ser valorizados e as formas de remuneração contrariam as estruturas de salários fixos.

Paschoal (2001) elucida que ao falar em administrar salários, se deve primeiramente, analisar o significado da palavra administrar, que em seu sentido geral significa governar, gerir, etc. Aplicando este conceito em administração de salários, é fazer com que esse recurso seja eficaz, e que seja utilizado na medida certa, no momento certo para promover os resultados esperados.

O autor ainda salienta que como o salário é um custo para quem paga, à administração de salários contempla dosar na medida certa para que a organização atinja seus objetivos (PASCHOAL, 2001).

Como salário é um recurso que une duas partes, ele deve atender a essas duas partes. Para a organização, ele deve ser suficiente para atrair e manter as pessoas de que ela necessita, dentro de suas possibilidades econômicas. Para as pessoas, ele deve ser compatível com suas responsabilidades e com sua performance e suficiente para que elas não se sintam compelidas a trocar a organização por outra. (PASCHOAL, 2001, p. 18).

Alves de Sá (1982) cita que o objetivo geral da administração de cargos e salários é implantar e manter estruturas salariais justas, satisfazendo o objetivo de recursos humanos da empresa em atrair e manter bons colaboradores, para que a organização consiga atender em qualidade, quantidade e tempo às funções básicas, das quais dependem o progresso e manutenção organizacional. Para Paschoal (2001) a administração de cargos e salários tem como objetivo auxiliar a organização a remunerar seus colaboradores de forma adequada e justa.

Segundo Chiavenato (2002) a administração de cargos e salários abrange objetivos tais como: remunerar cada colaborador de acordo com o valor do cargo

que ocupa, recompensá-lo de acordo com seu desempenho e esforço, atrair e reter os melhores recursos humanos para os cargos, aumentar a flexibilidade da organização, conseguir aceitação dos colaboradores com relação aos sistemas de remuneração adotados, e por fim manter um equilíbrio entre os interesses da empresa e relação com os colaboradores.

Logo se observa a importância para a organização em implantar uma estrutura de cargos e salários, uma vez que as questões relacionadas com salários estão em destaques, não apenas pela visão de custos, mas pelo ponto de vista que tem influência na motivação e na produtividade do pessoal (PASCHOAL, 2001).

2.2.1 Programa de cargos

Após a conceituação sobre administração de cargos e salários, Zimpeck (1990) explica que o início de um programa de remuneração, que busca estimular motivação das equipes de trabalho, parte de diretrizes e métodos sistemáticos, que irão definir atribuições a cada indivíduo, avaliar o valor de tais atribuições, relatar em que medida o indivíduo atende as especificações pré-definidos e estabelecer uma remuneração coerente.

Segundo Paschoal (2001) para que a organização possa administrar de forma eficaz os cargos e salários, buscando a equidade interna e coerência externa dentro das suas possibilidades, ela necessita de um sistema de programa de administração de cargos e salários, através do qual poderá conduzir suas atividades usufruindo de instrumentos, política e procedimentos ligados à área.

Prado (1995) expõe alguns dos motivos para implantar um sistema de cargos e salários, podemos citar tais como: definição das responsabilidades de cada cargo, construção de embasamento para o departamento de Recursos Humanos, possibilitar a gerência bons instrumentos para gerir salários, remunerar de acordo com critérios claros, reduzir insatisfações relacionadas a remuneração inadequada, administrar e planejar sobre os assuntos envolvendo salários e despesas com folha de pagamento entre outros.

Para Paschoal (2001) os principais elementos de um sistema de administração de cargos e salários, são eles:

- Informação sobre os Cargos;
- Hierarquia de Cargos;
- Informações sobre o Mercado;
- Política Salarial da Organização;
- Estrutura Salarial.

Na abordagem de Dutra (2002) para a implantação de um programa de cargos e salários é necessário existir a colaboração e atuação das gerências envolvidas. Paschoal (2001) complementa a ideia ao citar que as empresas que contam com um sistema de gerenciamento de cargos e salários, podem estruturar e montar a política de administração dos salários, sem perder o controle. A implantação de um sistema de cargos e salários pode gerar várias vantagens para as empresas, auxilia na redução da subjetividade nas relações trabalhistas, demonstrando as possibilidades que cada colaborador possui dentro dela, assim como proporciona integridade nos assuntos relacionados a remuneração.

Pontes (2006) demonstra algumas etapas necessárias para a implantação de um programa de cargos e salários, são elas: etapas de planejamento, análise e avaliação dos cargos, pesquisa salarial. Estrutura salarial e definição da política salarial.

2.2.1.1 Etapas de planejamento do programa de cargos

A estruturação de um plano de cargos e salários é um projeto, e como todo projeto, devem-se definir quais são os objetivos que se pretende atingir. Pontes (2006) exemplifica algum desses objetivos pretendidos pela organização, tais como: atender a premissa da equidade interna e externa, servir como auxílio das oportunidades de trabalho e desenvolvimento na empresa, tornar clara a política de salários, servir como base para um plano de carreira.

Após definidos os objetivos, é necessário estabelecer o número de planos salariais que irá depender do número de grupos ocupacionais da empresa. Determinado essa segunda etapa, é necessário estabelecer quais as metodologias que serão adotadas, as etapas para elaboração do projeto e o tempo de execução (PONTES, 2006).

O autor enfatiza que esta fase de planejamento e divulgação do plano de cargos e salários engloba três passos. O primeiro que envolve a discussão do projeto com as gerências, a fim de divulgar e coletar sugestões. O segundo passo é a aprovação do projeto, que após as sugestões por parte das gerências o mesmo deverá ser autorizado pela alta direção da empresa. E por fim a divulgação do projeto para os colaboradores, que deverá esclarecer os objetivos almejados pela organização, a metodologia e os resultados obtidos com o programa (PONTES, 2006).

2.2.1.2 Conceito de cargos

As atividades desenvolvidas pelos colaboradores dentro da organização são desempenhadas de acordo com o cargo ocupado. Para a organização o cargo é a aplicação das pessoas em suas atividades organizacionais, e para a pessoa o cargo significa um dos principais fatores de motivação dentro da organização. (CHIAVENATO, 2004). O autor ainda coloca que a partir do momento em que o colaborador ingressa na empresa, ele se torna ocupante de algum cargo.

Paschoal (2001) conceitua cargo como a forma mais tradicional de agrupamento de atividades que são agregadas aos colaboradores, e coloca que as pessoas estão habituadas a se apresentarem por meio do cargo que ocupam. Chiavenato (2004) complementa o conceito, afirmando que cargo é a composição de todas as atividades desenvolvidas pelo colaborador.

Pontes (2006) define cargo como a aglutinação de funções substancialmente iguais no que tratar de natureza das tarefas executadas e especificações determinadas. Souza (2005) coloca que o cargo é o conjunto de funções de mesma natureza e complexidade.

Os cargos constituem unidades da organização, é o conjunto de deveres e responsabilidades que os separam e diferenciam dos demais cargos. É através dos cargos que as empresas conseguem alocar seus recursos humanos para o alcance de determinados objetivos empresariais (CHIAVENATO, 2004).

2.2.1.3 Modelos de desenhos de cargo

Segundo Chiavenato (2004) o desenho de cargos são as especificações que envolvem cada cargo, dos métodos de trabalho adotados e da interligação com os demais cargos. Cada cargo exige de seu ocupante certas competências para que as atividades sejam bem desenvolvidas. Essas competências variam de acordo com a função, nível hierárquico e o campo de atuação.

O autor explica que o desenho de cargos é “o processo de organizar o trabalho através das tarefas necessárias para desempenhar um específico cargo” (CHIAVENATO, 2004, p. 191). O desenho de cargo é a estruturação e dimensionamento de cada cargo. Chiavenato (2004) coloca que para o desenho de cargos é necessário definir quatro condições básicas, são elas:

- 1 – As tarefas que o ocupante de cada cargo irá desempenhar.
- 2 – Como as tarefas serão desempenhadas.
- 3 – A quem o ocupante de cada cargo irá se reportar, ou seja, quem será seu superior imediato.
- 4 – Quem o ocupante do cargo irá supervisionar.

O desenho de cargos representa a maneira com que os administradores projetam os cargos individuais e os relacionam com cada departamento da organização. Desta maneira, ele visa definir o grau de responsabilidade e liberdade proporcionado ao ocupante (CHIAVENATO, 2004).

Chiavenato (2004) ressalta que existem três modelos de desenho de cargos: o modelo clássico, o humanístico e o contingencial.

2.2.1.3.1 Modelo Clássico ou tradicional

Este modelo é voltado para racionalização do trabalho ao projetar cargos, definir métodos padronizados e treinar os colaboradores a fim de obter máxima eficiência possível (CHIAVENATO, 2004). Foram implantados no século XX pelos engenheiros da administração científica, Taylor, Gantt e Gilbreth, onde ofereciam

também, “[...] incentivos salariais (prêmios de produção) para assegurar a adesão aos métodos de trabalho” (CHIAVENATO, 2004, p. 193).

Chiavenato (2004, p. 193) coloca como aspectos principais deste modelo, os seguintes:

- A pessoa como apêndice da máquina: A tecnologia serve como norteador para o desenho de cargos. A pessoa é apenas um recurso produtivo.
- Fragmentação do trabalho: Para atingir a racionalização de tarefas, o trabalho é dividido a fim de que cada pessoa realize apenas uma tarefa simples e repetitiva.
- Ênfase na eficiência: Cada pessoa trabalha de acordo com a tarefa, seguindo as regras estabelecidas. O trabalho é estudado em seus tempos e movimentos. Neste método o funcionário que apresenta maior eficiência recebe prêmios de produção.
- Permanência: Este modelo de desenho de cargos é estruturado para duração de longo prazo. Não se cogita mudanças.

Como este modelo é voltado para eficiência de produção, o trabalhador e o cargo recebem tratamento das máquinas. E desta forma, segundo Chiavenato (2004) podem apresentar certas desvantagens, tais como: os cargos simples e repetitivos tornam-se monótonos e chatos, desmotivação pelo trabalho, o trabalho torna-se individualizado e isolado, monopólio de chefia.

O Quadro 2 mostra as vantagens esperadas na implantação deste modelo e os reais resultados alcançados.

Quadro 2 - Vantagens esperadas e os resultados alcançados no desenho de cargos clássico

Vantagens Esperadas	Resultados Reais
<ul style="list-style-type: none"> •Cargos simples requerem pouco treinamento ,facilitam a seleção, requerem pessoas com poucas habilidades e salários baixos. •Devido a mecanização, o ocupante não fica fisicamente cansado. •A padronização facilita o controle e previsibilidade de produção. •A administração tem controle absoluto sobre os trabalhadores. 	<ul style="list-style-type: none"> •Rotatividade de pessoal resulta em custos de seleção e treinamento. •Monotomia do trabalho em linha, ocasiona queda na produtividade, exigindo incentivos salariais mais elevados. •A supervisão aumenta a distância entre o trabalho e a administração.

Fonte: Adaptado CHIAVENATO (2004, p. 195).

O autor coloca que as desvantagens apresentadas na implantação deste modelo ultrapassam os objetivos pretendidos. Ao estabelecer este modelo apostaram em raciocínio lógico e racionalista, não considerando o real comportamento psicológico e social das pessoas. Chiavenato (2004) explica que apesar das contribuições deste modelo no avanço do desenho de cargos, sendo que até o momento não havia nada relacionado, ele não conseguiu acompanhar as mudanças do mundo moderno.

2.2.1.3.2 Modelo humanístico

Segundo Chiavenato (2004) este modelo também é conhecido por modelo de relações humanas, devido seu surgimento ter relação com a experiência de Hawthorne. O movimento humanista foi uma reação oscilante a administração tradicional da época e tentou substituir a engenharia industrial pelas ciências sociais,

a organização formal pela informal, a chefia pela liderança, os incentivos salariais pelas recompensas sociais.

O modelo humanístico altera a ótica de desenho de cargos, substitui a ênfase anteriormente colocada nas tarefas e na estrutura organizacional, pela ênfase colocada nas pessoas e nos grupos sociais (CHIAVENATO, 2004). Ele visa incrementar a interação das pessoas entre si e seus superiores, para satisfazer as necessidades individuais.

De certa forma, esta nova ênfase não afeta o cumprimento da tarefa e nem a sequência do trabalho. Esses dois aspectos continuam intactos no modelo humanístico. O Quadro 3 apresenta as diferenças entre o modelo clássico, anteriormente citado, e o modelo humanístico.

Quadro 3 - Diferenças entre o modelo clássico e o modelo humanístico de desenho de cargos



Fonte: Adaptado Chiavenato (2004, p. 197).

2.2.1.3.3 Modelo Contingencial

O modelo contingencial é o modelo mais amplo, que envolve três esferas: as pessoas, as atividades e a estrutura da organização. Chama-se contingencial devido à adequação do cargo a essas três variáveis. Como são três características diferentes, o resultado alcançado é relativo e contingente e não assume padronização (CHIAVENATO, 2004).

Os dois modelos vistos anteriormente decorrem da ideia de que o cargo deve assumir características definitivas e permanentes. O ambiente seria estável e previsível, permitia implantação de métodos e procedimentos padronizados e repetitivos. Já no modelo contingencial, o desenho do cargo não se limita nas características de estabilidade e permanência dos objetivos e processos organizacionais, ele apresenta-se dinâmico, em contínua mudança, e a revisão do cargo passa se tornar uma responsabilidade básica da gerência (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Chiavenato (2004) o modelo contingencial envolve as capacidades individuais de autodireção e autocontrole, ao mesmo tempo em que proporciona oportunidades de satisfação das necessidades individuais de cada colaborador. E baseia-se em cinco dimensões imprescindíveis que devem existir em todo cargo: Variedade, Autonomia, Significado das tarefas, Identidade com a tarefa e retroação.

- Variedade: essa característica diz respeito ao número e variedade de habilidades exigidas pelo cargo. Significa a uso de diversas aptidões do ocupante, de diversos equipamentos e a execução de diversas atividades diferentes. Um cargo com variedade foge da monotonia e torna-se desafiante.
- Autonomia: refere-se à liberdade e a independência do ocupante para programar e executar seu trabalho, escolher qual equipamento ou procedimentos utilizar.
- Significado das tarefas: Esta relacionado com o conhecimento da influência que o cargo possui em relação à outras pessoas e no trabalho organizacional. É a noção da interligação que o cargo possui com os demais cargos, e que relação possui na atividade

geral do departamento. Quanto mais o ocupante tem noção da importância de seu trabalho, maior será sua contribuição e responsabilidade.

- **Identidade com a tarefa:** Refere-se ao grau que um cargo necessita que a pessoa realize e complete uma unidade de trabalho. Esta identidade significa a possibilidade do colaborador realizar seu trabalho completo e identifique claramente os resultados de seus esforços.
- **Retroação:** É o grau de informações que o ocupante recebe para avaliar a eficiência de seus esforços no alcance dos resultados.

As cinco características possibilitam condições para a satisfação no resultado do cumprimento das tarefas que o ocupante realiza (CHIAVENATO, 2004). O autor relata que as cinco dimensões interferem diretamente na qualidade do cargo, produzem satisfação pessoal e o envolvimento na geração de mais produtividade.

Chiavenato (2004) coloca que o modelo de desenho contingencial antecipa-se às mudanças, utilizando de seus benefícios gerando mais flexibilidade e adaptação aos novos problemas e objetivos. Em um ambiente dinâmico e mutável, as mudanças também são constantes.

2.2.1.4 Descrição de cargos

Em uma organização cada colaborador esta inserido em um cargo, aonde todas as atividades que vier a desenvolver, estará relacionada com sua ocupação. Segundo Pontes (2006) a eficiência de um programa de cargos e salários possui como base a estruturação adequada da descrição e especificações de cargos. Quando a descrição e especificações são bem desenvolvidas, servem como alicerces para a avaliação dos cargos, o que influenciará diretamente na fixação de salários coerentes.

A descrição de cargos é a forma mais usual para estabelecer as informações condizentes sobre os cargos, são informadas as tarefas, as responsabilidades, os requisitos, as condições de trabalho existentes na empresa

(PASCHOAL, 2001). Ainda segundo o autor “em geral, as descrições contêm, como mínimo, a identificação do cargo, um sumário das suas funções e uma descrição mais detalhada das funções”.

Para Faraco (2007) a descrição de cargos é uma etapa que possui como objetivo enumerar as atividades ou atribuições que compõem um cargo e que o torna diferente dos demais cargos da organização. Gil (2001) coloca que a descrição de cargos é a exposição ordenada das atividades ou atribuições de um cargo e a identificação das competências necessárias para atendimento do mesmo.

Chiavenato (2002, p. 303) contribui ao relatar que:

a descrição de cargos é o detalhamento das atribuições ou tarefas do cargo (o que o ocupante faz), a periodicidade da execução (quando faz), os métodos empregados para execução dessas atribuições ou tarefas (como faz), os objetivos do cargo (por que faz). É basicamente um levantamento escrito dos principais aspectos significativos do cargo e dos deveres e responsabilidades envolvidas.

Pontes (2002) demonstra que a entrevista do cargo deve ser feita juntamente com qualquer responsável juntamente com o colaborador que ocupa o cargo, a fim de forma objetiva, destacar os pontos mais importantes para execução do cargo.

Em meio à descrição de cargos dúvidas referente à diferenciação cargo, função e tarefa poderão surgir. Segundo Oliveira (2007 p. 5):

Tarefa: conjunto de elementos que requer esforço para determinado fim.
Função: é a atribuição específica, inclui responsabilidade e deveres requeridos das atividades de um indivíduo.
Cargo: ocupação oficial do empregado é descrito através do objetivo de uma função.

Através da descrição de cargos a organização consegue conhecer todas as funções existentes no seu interior, o que possibilita que a mesma reorganize e delegue novas responsabilidades para os cargos já existentes.

2.2.1.5 Análise de cargos

Como visto anteriormente a descrição de cargos é referente às atividades desempenhadas pelo colaborador, já a parte da análise de cargos se refere aos requisitos que o ocupante deve ter. Segundo Chiavenato (2002, p. 306):

enquanto a descrição de cargos é um simples arrolamento das tarefas ou atribuições que um ocupante desempenha, a análise dos cargos é uma verificação comparativa de quais as exigências (requisitos) que essas tarefas ou atribuições impõe ao ocupante.

Faraco (2007) afirma que esta análise de cargos é uma verificação dos requisitos que essas atividades impõem ao ocupante, ou seja, quais as características físicas e intelectuais que o ocupante precisa ter para desempenhar as tarefas do cargo.

Segundo Zimpeck (1992) a análise é base importante para o programa de administração de cargos e salários, uma vez que ao utilizar as informações de sua aplicação se consegue estabelecer critérios e técnicas de remuneração. Chiavenato (2002) enfatiza que para que seja realizada uma boa análise deverão considerar-se alguns aspectos, tais como: aspectos físicos, mentais, responsabilidades envolvidas e condições de trabalho necessárias para tal ocupação.

Nesta análise visa destacar as características mentais, físicas e responsabilidades que os ocupantes precisam apresentar para desempenharem suas funções. E para medir a importância que cada cargo possui perante outros cargos se faz necessários à avaliação de cargos.

2.2.1.6 Avaliação de cargos

Para que a organização consiga estabelecer salários coerentes aos colaboradores, o ponto de partida é o cargo, a mesma precisa verificar qual o grau de importância referente aos cargos, diferenciando cada cargo em relação aos outros (PASCHOAL, 2001).

Segundo Pontes (2006) através da avaliação de cargos é possível estabelecer o valor a cada cargo, com objetivo de estabelecer hierarquia entre os mesmos. “Portanto, pelo processo de avaliação, os cargos são analisados e comparados de forma a colocá-los em ordem de importância” (PONTES, 2006, p. 169).

Paschoal (2001) elucida que a determinação da importância dos cargos gera uma hierarquização em ordem de valor que, associados a uma tabela de salários, delineiam toda a remuneração. Para Chiavenato (2002) a avaliação de

cargos é um termo genérico que abrange técnicas por meio das quais se consegue comparar os cargos esquematizando uma estrutura lógica, equiparada e justa. A avaliação é o processo de comparar os cargos, a fim de colocá-los em ordem de classes, os quais poderão fazer base para um sistema de remuneração.

Esta avaliação pode caracterizar como sendo uma forma de agregar valor a cada cargo, sendo um meio de determinar a remuneração relativa de cada cargo.

Existem diferentes métodos de avaliação de cargos, desde os mais simples e menos precisos, até os mais complexos (PASCHOAL, 2001). Para Prado Jr (1995) a escolha do sistema de avaliação deve-se considerar alguns critérios, tais como: porte da empresa, número e a natureza de cargos, o nível de organização dentro da empresa, entre outros.

Seguindo a linha de pensamento desses autores, os grupos de métodos de avaliação podem ser quantitativos e não quantitativos. A figura 5 mostra os métodos subdivididos dentro desses dois grupos.

Figura 5- Métodos de avaliação de cargos



Adaptado: PONTES (2006).

Segundo Pontes (2006) os métodos não quantitativos permitem uma rápida elaboração e simples aplicação, porém não garante um produto positivo. Já

os métodos quantitativos permitem maior precisão nos resultados, porém necessitam de mais tempo e custo para a implantação.

Dentre os métodos não quantitativos, os autores citam o escalonamento e graus predeterminados. Segundo Pontes (2006, p. 175) “O método de escalonamento permite a hierarquização dos cargos, avaliando-os de forma abrangente em função da complexidade das atividades”. Paschoal (2001) coloca que o método por escalonamento consiste em apresentar os cargos por ordem de importância, levando em conta suas complexidades, responsabilidades, requisitos e outros aspectos, mas sempre tendo em vista o geral do cargo e não cada característica isoladamente.

O método de graus predeterminados também indicará que um cargo é mais importante que outros, mas em uma visão global, sem apresentar as principais diferenças entre os cargos (PASCHOAL, 2001). O autor ainda coloca que,

o método baseia-se na descrição prévia de graus crescentes em complexidade e dificuldades. Os graus passam a constituir uma “régua de avaliação” e os cargos são comparados com as descrições de cada grau e alocados em um deles. (PASCHOAL, 2001, p. 181).

Segundo Prado Jr (1995) o método de graus predeterminados se estabelece graus pré-determinados, sendo que para cada grau é alocado uma característica, para que todos os cargos constantes naquele grau apresentem determinada característica. Nascimento (2001, p. 19) complementa citando que,

o método em destaque necessita de um manual no qual são estabelecidos graus crescentes em dificuldades, constituindo-se, então, numa régua de avaliação na qual os cargos são comparados com as conceituações de cada grau e posicionados naquele com o qual possui mais afinidade. São utilizados entre cinco e dez graus para cada plano. Cada avaliador, de posse das análises dos cargos e das definições dos graus, enquadra os cargos em cada um deles e, posteriormente, discutem em grupo e chegam a um consenso.

Já dentre os métodos quantitativos, são apresentados os métodos por pontos e comparação de fatores.

O primeiro método, por pontos, é explicado por Paschoal (2001) como uma avaliação de cargos, onde é colocando pontos com base na descrição de fatores, com os níveis de dificuldade crescente. Segundo o autor este é o método mais conhecido e utilizado pelas organizações. Para Prado Jr (1995) este sistema é o mais aplicado, utilizando-se de fatores de avaliação, que são subdivididos em

graus, e após a determinação dos pontos de cada grau, encontra-se os pontos totais de cada cargo, os quais apresentam o seu valor real para a empresa.

Para Nascimento (2001) o método de pontos é um procedimento que avalia os cargos com o intuito de determinar os salários, considerando de forma separada as características do cargo, as quais podem ser características mentais, físicas e responsabilidades, e posteriormente analisando este conjunto de fatores parciais em um único conjunto de pontos para cada cargo. Esses pontos corresponderam o peso relativo que servirá como base para determinação do salário dos cargos.

O método por comparação de fatores possui uma equiparação ao método de pontos, o qual em cada grau de um determinado fator atribui-se a pontuação equivalente para aquele grau, já no método de comparação já se atribui uma parcela do salário total do cargo (PRADO JR, 1995). Segundo Paschoal (2001) o método de comparação de fatores consiste em distribuir o salário por fatores de especificação.

O método de comparação de fatores consiste na escolha de alguns poucos fatores, cerca de cinco, a exemplo do método de avaliação por pontos, nos quais os cargos são escalonados pelos diferentes níveis de cada fator acompanhados de seus respectivos salários. (NASCIMENTO, 2001, p. 19).

A avaliação de cargos tem como objetivo estabelecer o valor condizente ao cargo, com finalidade de construir uma hierarquia entre eles. Os cargos são analisados de maneira que fiquem de acordo com o grau de importância (PONTES, 2006). Desta forma, de nada adianta uma descrição de cargos, se a avaliação dos mesmos não for realizada de forma correta.

2.2.1.7 Avaliação de desempenho

Chiavenato (1999) coloca que da mesma forma que os professores avaliam seus alunos, as organizações buscam avaliar o desempenho de seus colaboradores. Em épocas passadas marcadas por estabilidade e continuidade, a avaliação de desempenho podia ser realizada através de métodos burocráticos e rotineiros. Com as mudanças e transformações apresentadas nos novos tempos, esse padrão burocrático passa a dar lugar para a necessidade de agregar valor para a organização, as pessoas que ali trabalham e para seus clientes.

O autor explica que a avaliação de desempenho é uma avaliação sistemática do desempenho do colaborador em sua função, das suas metas e resultados, e do seu potencial de desenvolvimento. “A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização” (CHIAVENATO, 1999, p. 189).

A avaliação de desempenho é uma atividade dinâmica que envolve o colaborador avaliado e seu gerente, e representa uma técnica de direção importante nos dias atuais (CHIAVENATO, 1999). De certa forma, a avaliação de desempenho, ainda segundo o autor, é um forte meio para solucionar problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade dentro das organizações.

2.2.1.8 Aspectos legais

Segundo Pontes (2006) na implantação de um plano de cargos e salários percebem-se alguns aspectos legais. Um dos maiores problemas está relacionado às faixas salariais dos cargos, que ao estabelecê-las prevê existência de salários diferenciados entre si, o que pode ocasionar pedido de equiparação salarial.

Uma das maneiras para controle deste fato é o estabelecimento de diferentes faixas salariais para um mesmo cargo, caso o tempo de serviço seja superior a dois anos. Outra maneira seria a implantação de um plano de cargos e salários como um plano de carreiras e registrá-los de acordo na Delegacia Regional do Trabalho.

Pontes (2006) explica que as reclamações trabalhistas surgem devido ao clima organizacional da empresa. Quando o colaborador entende que a empresa é justa e ética e trata-o como parceiro, de certa forma isto inibe as reclamações deste tipo.

A CLT institui normas para regular as relações individuais e coletivas de trabalho, expondo os direitos e deveres dos trabalhadores e empregador. O plano de cargos e salários por sua vez, não está presente diretamente na estrutura desta legislação. Existe apenas uma situação que ele é citado. A CLT determina quando em função idêntica e de mesmo valor, prestada ao mesmo empregador, na mesma

localidade, ela terá que ser de igual valor, sem diferenciação de sexo, nacionalidade ou idade (PINTO; WINDT; CESPEDES, 2003). A única maneira que o empregador pode estabelecer diferentes salários a cargos iguais é quando possui implantando um sistema de carreiras. Neste caso a remuneração é realizada por merecimento e tempo de empresa.

Outro aspecto que precisa ser observado é a nova versão da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), que é o documento publicado pelo Ministério do Trabalho e Emprego para nomear e codificar os títulos e descrição referente às características das ocupações no mercado de trabalho brasileiro.

Esta nova versão do CBO está organizada e descrita por família, onde cada família corresponde ao grupo de ocupações equiparadas. Ela é utilizada pelas empresas para definição de cargos nas quais as pessoas serão contratadas, levando em consideração a descrição sumária existente.

2.2.2 Administração de remuneração

A administração da remuneração conduz elementos fundamentais para a motivação dos funcionários em uma organização, levando em consideração os objetivos empresariais a serem almejados e os objetivos individuais a serem satisfeitos (CHIAVENATO, 2004). O autor enfatiza que os processos de recompensar as pessoas constituem um dos principais processos de gerir pessoas dentro da organização.

Chiavenato (2004) diz que os sistemas de remuneração podem variar de acordo com a empresa, algumas optam por processos fixos e rígidos, e outras atuam com uma administração flexível, mais avançada para incentivar e motivar seus colaboradores. O autor aborda dois modelos de sistemas de remuneração: a abordagem tradicional e a abordagem moderna.

A abordagem tradicional segundo Chiavenato (2004) enfatiza o modelo de homem econômico, onde é aplicada uma suposição de que os colaboradores são motivados através de salários, incentivos financeiros e materiais.

A remuneração obedece a padrões rígidos e imutáveis, atende a processos padronizados de avaliação de cargos, dentro de uma política de generalização que se aplica a todos os funcionários, indistintamente e sem

leva em conta suas diferenças individuais de desempenho.(CHIAVENATO, 2004, p. 252).

Já na abordagem moderna, predomina o modelo do homem complexo, presume-se que os colaboradores são motivados por variadas formas de incentivos, como salários, objetivos e metas para atingir, satisfação pessoal no cargo, etc. A remuneração é administrada de forma flexível, dentro de processos personalizados, onde as pessoas são recompensadas em consideração às diferenças individuais existentes entre elas e seu desempenho (CHIAVENATO, 2004).

O processo de recompensar as pessoas sofreu modificações segundo Marras (2002), que dizem que em um modelo de ARH tradicional, desenvolve planos de estruturas salariais limitadas as exigências do cargo, envolvendo análises internas e comparações com os salários de mercado. Já em uma abordagem ARH estratégico busca desenvolver esse sistema com uma forma de remuneração estratégica.

Marras (2002) explica que a remuneração estratégica é uma forma de compensação, onde a empresa consegue bonificar os colaboradores que se destacaram de alguma maneira dos demais.

Atualmente, as empresas podem oferecer aos seus colaboradores diversas formas de remuneração estratégicas, diferentes da remuneração tradicional, tais como: remuneração por habilidades, remuneração por competência, remuneração variável, entre outros. Segundo Hipólito (2002), diferentemente da remuneração tradicional, esta nova forma de remuneração busca remunerar de forma mais eficaz o profissional atual, que se mostra dinâmico e sem função restrita, desenvolvendo suas atividades de forma proativa conforme a necessidade do dia-a-dia da empresa.

Wood Jr. E Picarelli Filho (1996) explicam que este sistema de remuneração estratégica nada mais é do que a combinação de diferentes formas de remuneração. Ainda segundo os autores, esta forma de combinar diferentes formas de remunerar esta aumentando bastante, uma vez que as empresas buscam maiores vínculos entre elas e os colaboradores.

Segundo Chiavenato (2004) as organizações administram remuneração de modo que se tornem capazes de provocar um impacto direto em atrair, reter e

motivar os funcionários. E por outro lado, visam incentivar a participação das pessoas aos objetivos e a lucratividade da empresa.

2.2.2.1 Conceito de Remuneração

A remuneração adota pela empresa influencia no seu sistema de gestão, tornando-se decisiva no grau de comprometimento dos colaboradores com os objetivos da empresa. Segundo Marras (2002) remunerar é umas das principais funções da organização, devendo ser considerada por seus administradores. Com o passar dos anos, percebeu-se a importância deste fator no contexto geral do trabalhador e ganhou maior relevância.

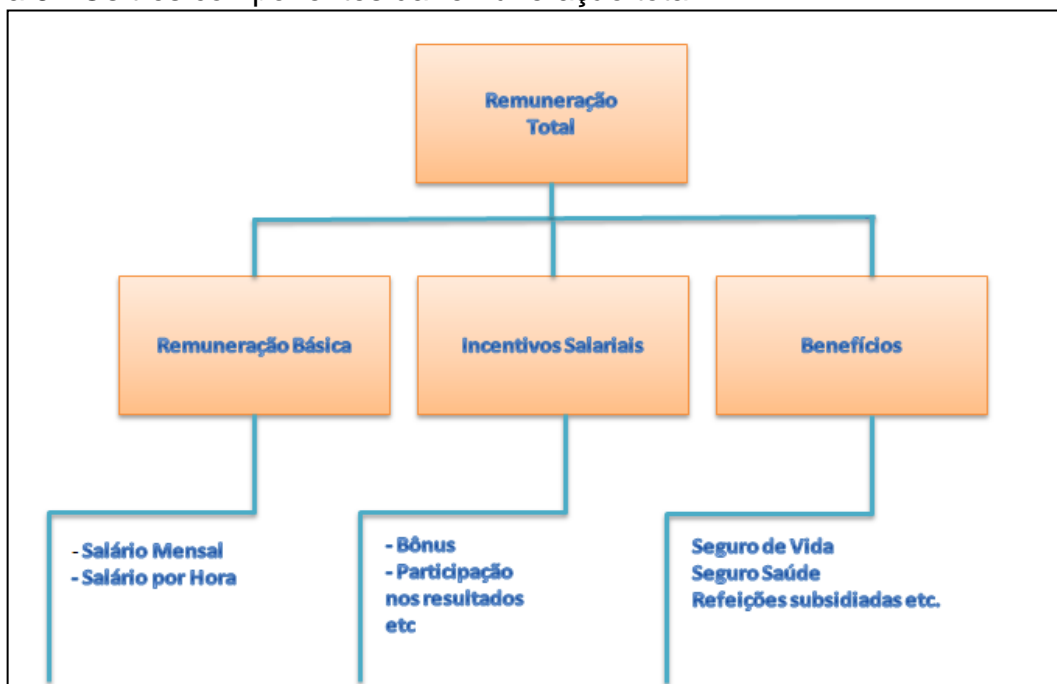
Segundo Chiavenato (1999) ninguém trabalha de graça, como colaborador da organização, cada funcionário está disposto a oferecer trabalho e esforço, aplicando seus conhecimentos e habilidades, desde que seja retribuído de forma adequada. Em contrapartida a organização está disposta a investir em remuneração, desde que elas possam receber a medida do alcance de seus objetivos.

Alguns conceitos de remuneração são apresentados a seguir por Chiavenato (1999, p.223),

- 1 – Remuneração é o processo que envolve todas as formas de pagamento ou de recompensas dadas aos funcionários e decorrentes do seu emprego.
- 2 – Remuneração é a função de RH que lida com as recompensas que as pessoas recebem em troca do desempenho das tarefas organizacionais.
- 3 – Remuneração inclui retornos financeiros e serviços tangíveis, além de benefícios aos empregados como parte das relações de emprego.
- 4 – Remuneração é o pacote de recompensas quantificáveis que um empregado recebe pelo seu trabalho. Inclui três componentes: remuneração básica, incentivos salariais e remuneração indireta/benefícios.

O autor evidencia através da Figura 6 que a remuneração total do colaborador é composta por três componentes.

Figura 6 - Os três componentes da remuneração total



Fonte: Adaptado Chiavenato (1999, p. 221).

Na maioria das organizações o principal componente da remuneração total é a remuneração básica, composta pelo salário fixo que o colaborador recebe no mês. O segundo componente da remuneração total são os incentivos salariais, que são as recompensas oferecidas para os funcionários com bom desempenho. E o terceiro fator são os benefícios, conhecidos também como remuneração indireta, são oferecidos através de programas, tais com: férias, seguro de vida, transporte subsidiado, entre outros (CHIAVENATO, 1999).

Desta forma, a remuneração total segundo Chiavenato (2004) é a composição de todas as recompensas quantificáveis oferecidas aos funcionários em virtude de seu trabalho.

2.2.2.2 Salário nominal e salário real

Chiavenato (1999) enfatiza que o salário é a principal verba que o colaborador recebe da organização. Para Paschoal (2001) a importância dos salários pode ser observada de duas óticas, a primeira do empregado e outra da organização. Para o empregado, caracteriza-se como retribuição e reconhecimento.

E para organização, representa o custo e fator de intervenção no clima da organizacional.

Segundo Chiavenato (1999) subdividem-se em dois grupos: o salário nominal e o salário real. O salário nominal representa a quantia de dinheiro que é garantido através de um contrato individual pelo cargo ocupado. Quando este salário não é atualizado constantemente, sofre perda de poder aquisitivo (CHIAVENATO, 1999). Já o salário real se traduz na quantidade de bens que o colaborador pode adquirir com o volume de verbas que recebe, ele corresponde ao poder aquisitivo.

O autor ainda cita que o salário pode ser visualizado de vários aspectos diferentes:

- Como pagamento a um trabalho;
- Constitui a medida de valor correspondente a um indivíduo na organização;
- Organiza os colaboradores em uma hierarquia dentro da organização.

O salário pode ser considerado a início das relações entre pessoas e organização. Uma vez que as pessoas dedicam seu tempo e esforço nas empresas, e em contrapartida, recebem dinheiro (CHIAVENATO, 2004).

2.2.2.3 Desenho do sistema de remuneração

Segundo Chiavenato (2004) a construção de um sistema de remuneração precisa ser realizada levando em consideração as diversas políticas e procedimentos, e requer certos cuidados, já que afeta diretamente as pessoas e o desempenho da organização. O autor enfatiza nove critérios considerados básicos na construção de um sistema de remuneração, são eles:

1 – Equilíbrio interno versus externo: Para manter equilíbrio em sua estrutura salarial, a organização precisa estabelecer uma remuneração justa com relação aos salários internos e com relação aos salários do mesmo cargo em outras organizações. Este ponto garante que as pessoas ficarão satisfeitas ao perceberem que são pagas de acordo com colegas com trabalho similar e recebem salário compatibilizado com o mercado.

2- Remuneração fixa ou remuneração variável: A forma de remuneração pode variar, sendo fixa, de maneira que é estabelecido um salário fixo por mês ou por hora, ou variável, que apresenta um valor flexível de acordo com o alcance de critérios pré-definidos pela organização.

3 – Desempenho ou tempo de casa: a remuneração pode ser estabelecida por desempenho e contribuição individual ou em conjunto do grupo, ou pode de acordo com o tempo de empresa.

4 – Remuneração por cargo ou remuneração da pessoa: Se deve analisar qual a contribuição do cargo para a organização ou de que forma as habilidades e competências do ocupante contribui para o cargo ou para a organização.

5 – Igualitarismo ou elitismo: O sistema de remuneração pode ser equilibrado e realizado de maneira igualitária perante os diversos cargos da organização, ou se pode estabelecer diversos sistemas de remuneração, de acordo com o grupo hierárquico pertencente.

6 – Remuneração abaixo do mercado ou acima do mercado: A remuneração pode ser feita com valores abaixo da média de mercado ou acima, esta decisão afeta diretamente os custos da empresa e a satisfação de seus funcionários.

7 – Prêmios monetários ou prêmios não monetários: A organização pode motivar seus funcionários de duas formas, estabelecendo recompensas monetárias, como salários, ou pode agregar valor com recompensas não monetárias, como segurança no trabalho.

8 – Remuneração aberta ou remuneração confidencial: Os colaboradores podem ter ciência sobre informações salariais de outros colaboradores e sobre o sistema de remuneração, ou estas decisões podem ser tomadas de maneira confidencial.

9 – Centralização ou descentralização das decisões salariais: As decisões relacionadas à remuneração poderão ser realizadas por um órgão central como pode ser distribuída aos gerentes das unidades da empresa.

O desenho do sistema de remuneração deve possibilitar a organização para o alcance de seus objetivos estratégicos, e também estabelecer características para a organização e relacionadas ao ambiente externo que a envolve (CHIAVENATO, 2004).

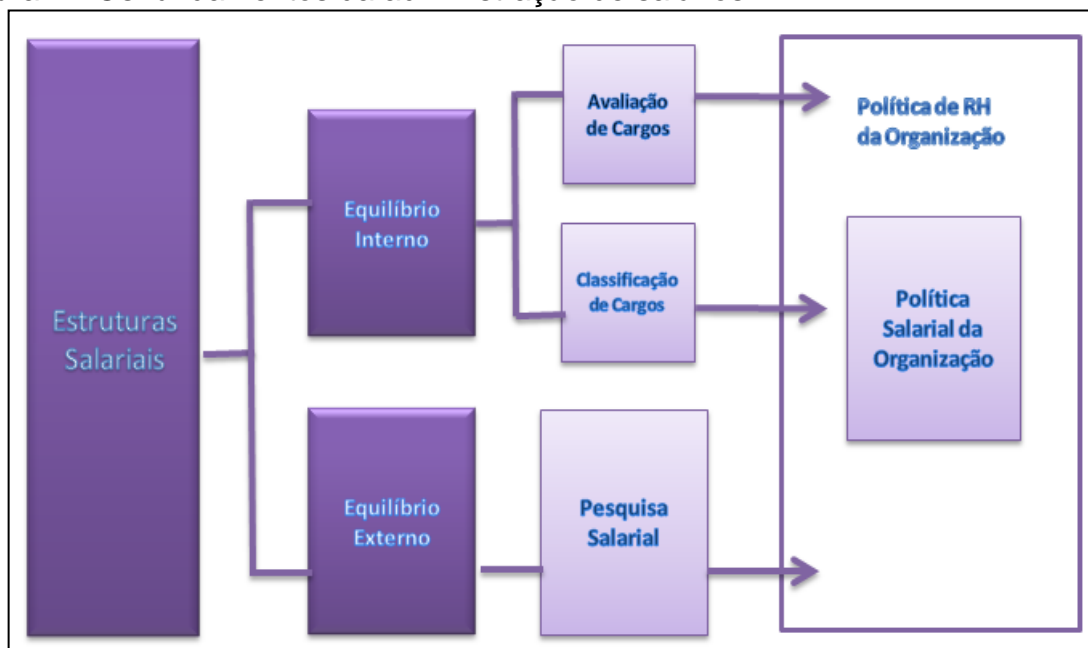
2.2.2.4 Conceito administração de salários

De acordo com Chiavenato (2002) cada cargo em uma organização possui um valor, sendo que apenas se pode remunerar de forma adequada o ocupante do cargo, caso conheça o devido valor do cargo perante os demais cargos da organização e comparados com o mercado. Neste contexto surge o conceito de administração de salários, segundo Chiavenato (2004, p. 265) “é o conjunto de normas e procedimentos utilizados para estabelecer e/ou manter estruturas de salários equitativas e justas na organização”.

A estrutura salarial existente em uma organização são todas as faixas salariais condizentes aos diferentes cargos da empresa. Para conseguir manter um equilíbrio entre essa estrutura salarial, a administração de salário precisa estabelecer duas formas de equilíbrio: equilíbrio interno e externo. O primeiro está relacionado entre os salários e os cargos dentro da própria organização, os salários precisam ser estruturados internamente de forma justa. E o segundo, é analisar como está a relação dos salários internos comparados com os mesmos cargos em outras organizações (CHIAVENATO, 2004).

A figura 7 demonstra os fundamentos da administração de salários, relacionando o equilíbrio interno e externo.

Figura 7 - Os fundamentos da administração de salários



Fonte: Chiavenato (2004, p. 229).

O autor relata como os principais objetivos da administração de salários, atrair e manter talentos, aumentar a motivação e o comprometimento do pessoal, aumentar produtividade, implantação de um tratamento justo, cumprimento da legislação brasileira.

2.2.2.5 Pesquisa salarial

Segundo Nascimento (2001) a pesquisa salarial está relacionada com o levantamento de dados do mercado referentes aos cargos da empresa. Para Chiavenato (2004, p. 279) “a pesquisa salarial se baseia em amostras de cargos que representam os demais cargos da organização e em amostras de empresas que representam o mercado de trabalho”.

Pontes (2006) contribui que pesquisa salarial é o estudo do comportamento salarial utilizado em determinado setor empresarial. Este tipo de pesquisa não difere dos demais, desta forma se deve utilizar da fase de coleta, tratamento estatístico e análise de dados.

Uma pesquisa salarial tem como objetivo atentar-se em como está à situação do mercado e comparar os dados da empresa pesquisadora. Esta

comparação permite que a empresa pesquisadora compare a sua estrutura de salários com a estrutura e cargos utilizados pelas concorrentes (NASCIMENTO, 2001).

Para Paschoal (2001, p.70) a pesquisa salarial envolve os seguintes processos básicos para sua realização:

- 1 – Seleção dos Cargos a Pesquisar.
- 2 – Seleção das Organizações Participantes.
- 3 – Contatos com as Organizações para Fazer o Convite.
- 4 – Preparação no caderno de Coleta.
- 5 - Visita às Organizações.
- 6 – Análise dos Dados Coletados.
- 7 – Tabulação de Dados Coletados.
- 8 – Elaboração do Relatório com o Resultado.
- 9 – Fornecimento dos Resultados aos Participantes.

Chiavenato (1999) explica que para não precisar comparar todos os cargos, é preciso selecionar os cargos amostrais. Esses cargos devem possuir três características, são elas:

- 1 – Devem evidenciar os diversos pontos da curva ou reta salarial da organização;
- 2 – Devem demonstrar os diversos setores da organização;
- 3 – Devem ser facilmente identificáveis no mercado.

Da mesma forma, não se faz necessário colher informações com as todas as empresas do mercado, sendo necessário selecionar empresas amostrais. Para seleção dessas empresas, é considerada, a localização geográfica da empresa que deverá se encontrar na mesma área territorial, o ramo de atividade, o tamanho e a política salarial (CHIAVENATO, 1999).

Posterior esta etapa de definição dos cargos e empresas amostrais, prepara-se um questionário de pesquisa salarial. Através deste, pretende-se tomar conhecimento do salário médio de mercado para determinado cargo ou setor (CHIAVENATO, 1999).

Paschoal (2001) explica que após a conclusão de todas as etapas da pesquisa salarial, a organização pretende tomar providências as quais motivaram o

trabalho de pesquisa, buscam analisar a situação dos salários em relação ao mercado.

2.2.2.6 Política Salarial

Segundo Paschoal (2001) após termos a descrição, avaliação e ordenamento dos cargos, é preciso estabelecer de que forma irão se comportar, ou seja, as regras. O autor enfatiza que para uma adequada administração de salários é importante que se defina as diretrizes pertinentes a questão.

Para Pontes (2006) a política salarial é que determina as diretrizes para a administração dos salários da organização. Geralmente essas regras estão relacionadas aos salários de admissão, as promoções, as reclassificações e atualização de salários. Faraco (2007, p. 153) fala que a “política salarial é o conjunto dos princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização, no que tange aos assuntos de remuneração de seus empregados”.

A política salarial atua como regra interna para condicionar as promoções e aumentos salariais para manter a igualdade entre todos. Chiavenato (2002, p. 402) uma política salarial deve apresentar:

Estrutura de cargos e salários, isto é, classificação dos cargos e as faixas salariais para cada classe de cargos.
Salários de admissão para as diversas classes salariais. O salário admissão para empregados coincide com o limite inferior da classe salarial. [...]
Previsão de reajustes salariais, seja por determinação legal (dissídios coletivos), sejam espontâneos.

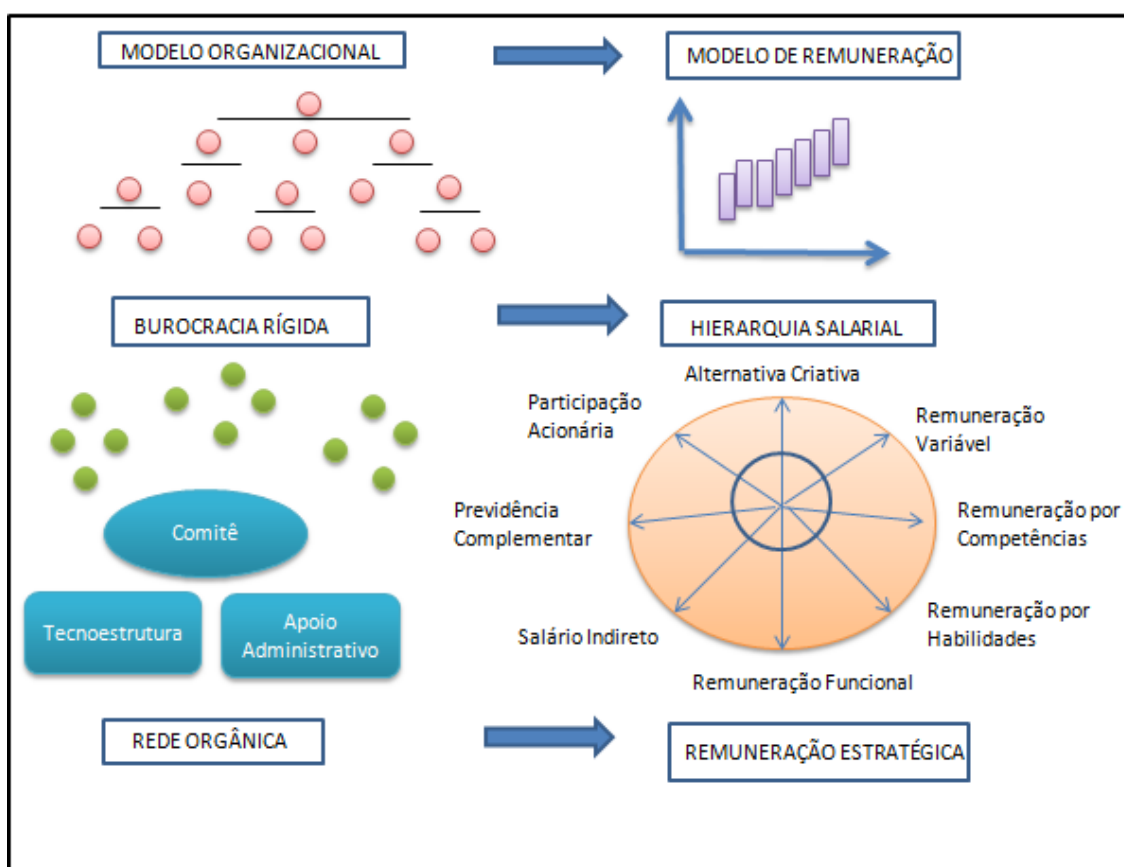
Através da implantação de uma política salarial, a organização espera reconhecer o desempenho de cada um de seus colaboradores, buscando valorizar o desenvolvimento profissional.

2.2.3 Gestão da remuneração em um ambiente competitivo

Em um ambiente em constante mudança, com a globalização da economia e influência da tecnologia em informática os sistemas de remuneração não podem ficar desatualizados. As empresas não podem aumentar os salários de seus colaboradores à medida que seu custo de vida evolui sem um correspondente aumento no desenvolvimento e qualidade na produtividade (CHIAVENATO, 2004).

Chiavenato (2004, p. 325) enfatiza que “por essa razão, muitas organizações estão migrando para sistemas de remuneração voltados para o desempenho e abandonando os tradicionais métodos fixos de remuneração”. Uma vez que estes novos modelos de remuneração estabelecem valores flexíveis de acordo com o alcance de metas pré-estabelecidas pela organização.

Figura 8 - ilustra o princípio da coerência, que diz que o modelo de remuneração adotado deve ser coerente ao modelo organizacional



Fonte: Adaptado Wood Jr. E Picarelli Filho (2004, p. 83)

Wood Jr. E Picarelli Filho (2004) explicam que na parte superior da ilustração, aplica-se a burocracia rígida, ou seja, o modelo organizacional tradicional juntamente com sua forma de remuneração condizente, remuneração por pontos ou hierarquia salarial. Já na parte inferior, aplica-se o novo modelo organizacional e seu modelo de remuneração correspondente, a remuneração estratégica.

Chiavenato (2004) ressalta que uma organização que aplica a remuneração fixa ou modelo tradicional, não está motivando seus colaboradores a ter um desempenho melhor, principalmente quando os esforços são desiguais e remunerações equiparadas. Wood Jr. E Picarelli Filho (2004) abordam que a moderna forma de remuneração deve procurar alinhar os esforços individuais com as diretrizes da empresa, orientar para os resultados, incentivar as práticas participativas, desenvolver continuamente os indivíduos.

Uma das novas formas de remuneração aplicadas pelas organizações atuais é a remuneração variável, que visa incrementar a parcela de remuneração paga ao colaborador à medida que os objetivos organizacionais são alcançados. Segundo Chiavenato (2004) esta nova forma de remuneração pode variar quanto ao desenho do programa, mas o objetivo final é sempre o mesmo, ou seja, transformar o funcionário um aliado da organização.

Segundo Paschoal (2001) a remuneração variável é a forma de remunerar os colaboradores de forma fixa e forma flexível. A parte fixa advém da estrutura salarial utilizada pela empresa e a parte flexível é referente a outros fatores, como o desempenho da empresa como um todo, da equipe de trabalho ou de forma individualizada.

Wood Jr. E Picarelli Filho (2004) acentuam que em meio ao ambiente competitivo em que as empresas estão inseridas exigem novos modelos de remuneração. Os autores ressaltam que não faz sentido as empresas permanecerem apenas com uma remuneração de acordo com a descrição de atividades e definição de responsabilidades.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, inicialmente, descreve-se a natureza da pesquisa. Posteriormente, classificam-se quanto aos objetivos do estudo e os procedimentos técnicos utilizados. Em por fim, explana-se quanto à tipologia da pesquisa.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Com vista de alcançar os objetivos propostos nesse estudo, explanam-se aqui os procedimentos metodológicos adotados para realização da pesquisa.

Essa pesquisa de acordo com sua natureza caracteriza-se como pesquisa aplicada. Segundo os autores Cervo e Bervin (2002, p.65), “[...] na pesquisa aplicada, o investigador é movido pela necessidade de contribuir para fins práticos mais ou menos imediatos, buscando soluções para problemas concretos”.

Para os autores Souza, Fialho e Otani (2007, p.38), a pesquisa aplicada,

objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigida à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais, tendo como propósito resolver um problema específico, que provavelmente resultará em um produto diretamente aplicado, buscando atender demandas sociais.

Através da pesquisa aplicada é possível encontrar e resolver problemas específicos com uma aplicação imediata.

Inicialmente, considerando-se os objetivos do trabalho, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva. Segundo Cervo e Bervian (2002, p. 66) “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”.

Para Gil (2006, p. 44), “as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Deste modo entende-se que a pesquisa descritiva tem o objetivo de organizar, observar e analisar dados, e principalmente descrever características de determinado grupo, empresa ou de algum acontecimento.

Com relação aos procedimentos técnicos fez-se necessária uma pesquisa bibliográfica sobre o tema. Para Cervo e Bervian (2002, p. 65) “a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir das referências teóricas publicadas em documentos”. Gil (2006) enfatiza que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida através de material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos.

A presente pesquisa também apresentou necessidade de um estudo de caso. Segundo Yin (2005) é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real. Ainda segundo Yin (2005, p.20),

em resumo, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos.

O estudo de caso é um estudo aprofundado sobre determinado tema. É uma pesquisa que é relevante e de exaustivo estudo. Através do estudo de caso pode-se contribuir para maior conhecimento dos fatos analisados, interpretar o objeto de pesquisa, e detalhar de forma abrangente os fatos ocorridos.

Deste modo Gil (2006, p. 72) relata que,

o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.

É fundamental a elaboração e aplicação de um estudo de caso em trabalhos científicos que permite mostrar um maior detalhamento do caso analisado. Com isso Cervo e Bervian (2002, p. 67) consideram que “o estudo de caso é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida”.

Conclui-se o estudo de caso, como o responsável por gerar fatos minuciosos a respeito do objeto de estudo. É nesta forma de pesquisa que se aprofunda e detalha informações capazes amplificar o conhecimento sobre o caso analisado.

Por fim, a tipologia da pesquisa quanto à abordagem do problema é qualitativo.

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (MINAYO, 1994, p. 21).

Para Richardson (1999, p. 90) a pesquisa qualitativa pode ser definida “como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentados pelos entrevistados”.

Utilizando-se destes instrumentos de pesquisa, espera-se compreender melhor a teoria e prática que envolve o assunto, a fim de garantir melhor qualidade ao tema.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para adequação do sistema de remuneração ao modelo de plano de cargos, e evidenciar quais os fatores inerentes de gestão de pessoas que são vinculados na elaboração do mesmo em uma empresa do ramo de importação, se fez necessário à realização de um estudo de caso. Para a coleta de dados foram utilizadas informações pertinentes à área contábil e RH da empresa objeto de estudo. Informações estas, condizentes aos cargos existentes na organização.

De posse dessas informações iniciou-se a estruturação do modelo proposto neste trabalho. Primeiramente realizou-se uma observação de quais os cargos existem na empresa e como está sendo sua devida remuneração. Posteriormente a esta verificação, se fez necessário acrescentar novos cargos ao modelo, colocando-os todos em grau de importância.

Em seguida foi realizada uma avaliação dos cargos, buscando estabelecer uma remuneração adequada de acordo com o grau de importância de cada cargo para a organização e também considerando as características de cada cargo. Na primeira etapa, buscou-se analisar qual a política estava sendo utilizada pela empresa e posteriormente, adequá-la ao modelo de cargos e salários proposto pela autora.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, apresenta-se o estudo de caso do referido trabalho. Diante do que foi exposto anteriormente sobre cargos e salários, sugere-se uma adequação do modelo de plano de cargos e salários de uma empresa do setor de importação. Inicialmente, caracteriza-se a empresa objeto de estudo, e na sequência é elaborado, mediante as informações coletadas na organização, um modelo de plano de cargos e salários. Enfatiza-se ainda a gestão de pessoas, com o intuito de demonstrar sua importância para o bom condicionamento e desenvolvimento organizacional.

4.1 DESCRIÇÃO DO SETOR

O crescimento do comércio internacional ganhou destaque nos últimos anos, principalmente, devido a melhor utilização dos meios de produção e transporte. Ao longo dos séculos esses meios foram sendo aperfeiçoados, isto juntamente com o desenvolvimento da indústria, dos meios de produção e trabalho, possibilitaram o aprimoramento de equipamentos utilizados em processos de importação, assegurando transporte mais seguro e agilizando as operações, propiciando ao comércio exterior um desenvolvimento relevante e constante no mercado.

A globalização gerou intensas mudanças no cenário da economia mundial, em decorrência do acentuado aumento do comércio, das transações financeiras internacionais e dos investimentos em empresas multinacionais. Diante da concorrência do mercado atual, a importação, seja ela de produtos para revenda, insumos, ou bens para o ativo imobilizado, é um meio utilizado pelas organizações para ampliar seus interesses.

O processo de importação se concretiza com a transferência de mercadorias estrangeiras para dentro do país. Em ambientes competitivos os quais presenciamos atualmente, as empresas buscam utilizar estratégias para se

destacarem no mercado. A importação de mercadorias é uma alternativa para se chegar neste propósito.

A abertura da economia brasileira tornou-se necessária e a mesma foi decorrente da própria evolução da economia global. O comércio exterior passa a ganhar força à medida que as empresas necessitam expandir suas fontes de fornecimento para se fortalecerem no mercado.

4.2 DEFINIÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

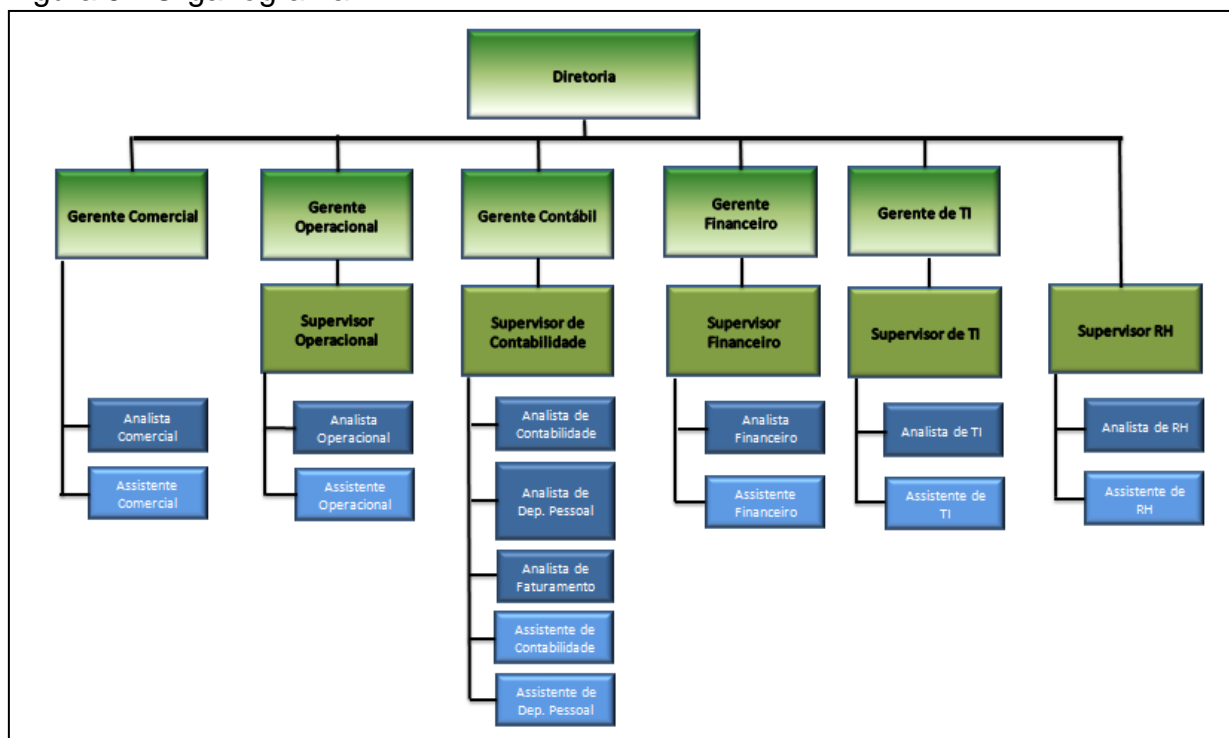
A empresa objeto deste estudo será mencionada com nome fictício de “Importadora G Ltda”. Esta organização iniciou suas atividades em 2006 e atua no segmento de importação na região sul catarinense. Atualmente as empresas buscam expandir suas fontes de fornecimento, para que consigam se manter no mercado competitivo. Assim, as empresas que precisam utilizar de tais meios para aumentar a competitividade, podem usufruir dos serviços oferecidos por empresas comerciais importadoras.

É neste cenário que a Importadora G atua, trabalhando com três formas de importações. A esses três processos a empresa utiliza nomenclatura de “Processo X”, “Processo Y” e “Processo Z”. O processo X, caracteriza-se por importação direta, na qual o cliente realiza todo o processo pela própria empresa, utilizando-se apenas de assessoria da importadora.

O processo Y refere-se a uma encomenda, na qual a importação acontece por meio de uma comercial importadora, com destino de venda para um único adquirente, e os recursos financeiros utilizados nesta operação são de posse da comercial importadora. No processo Z, acontece importação por conta e ordem de terceiros, neste caso a comercial importadora traz as mercadorias em nome e utilizando recursos financeiros da empresa adquirente das mercadorias.

A Importadora G possui sede e equipamentos próprios, desenvolve suas atividades através de 26 colaboradores subdivididos em setores, os quais são demonstrados no organograma abaixo:

Figura 9 - Organograma



Fonte: Elaborado pela Autora (2013)

Considerada uma empresa de médio porte é optante pelo lucro presumido, e realiza sua contabilidade internamente, o que possibilita maior condicionamento para realização de suas atividades gerenciais.

4.3 DESCRIÇÃO DE CARGOS

Para a adequação ao modelo de plano de cargos e salários estruturado pela autora, utilizam-se dados reais da empresa objeto de estudo, onde a mesma já possui descrições de cargos com apresentação em formato conforme Anexo A. Os cargos existentes serão utilizados e reformulados em algumas situações. Serão apresentados de acordo com os setores, demonstrando a subdivisão proposta, em níveis I, II e III.

4.3.1 Setor comercial

O setor comercial da empresa é responsável pela venda dos serviços prestados, realiza pesquisa de mercado para conhecer qual a real necessidade do setor, buscando sempre oferecer serviços diferenciados, aumentando a competitividade. Este setor é composto por gerência comercial, analista comercial e assistente comercial. Segue abaixo uma breve descrição das atividades:

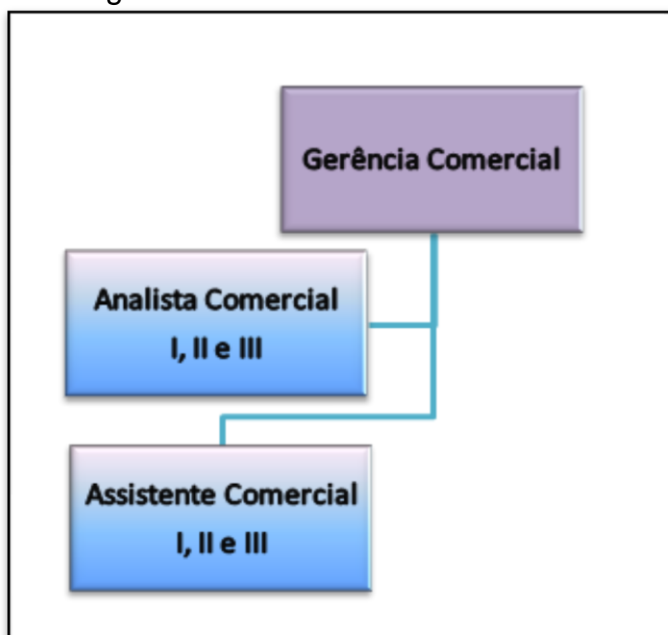
O gerente comercial é responsável por elaborar planos estratégicos da área comercial, programar atividades e coordenar sua execução; assessorar a diretoria e setores da empresa. Desenvolver estudos relacionados ao potencial de vendas dos serviços por região, visando ampliar o volume das importações. Na área de atuação, gerencia recursos humanos, administra recursos materiais e financeiros.

O analista comercial realiza intermediação de negócios e prospecta novos clientes para o processo de importação e/ou exportação, utilizando planilhas, demonstrativos financeiros e quaisquer outros meios ou instrumentos que possam facilitar as negociações junto aos clientes. Prepara planilha de custos para serem enviadas para os clientes de maneira que estes possam verificar a viabilidade ou não do processo de importação. Acompanha o processo de importação de seus clientes. Acompanha clientes pós-venda; interage com as demais áreas da empresa representada e participa de eventos.

E o assistente comercial efetua controle sobre o faturamento realizado. Elabora relatórios específicos de sua área de atuação, contendo volume de faturamento, período, quantidades, segmentos etc. Mantém o cadastro de clientes no sistema atualizado. Registra reclamações de clientes e envia para seu superior imediato. Auxilia em prováveis necessidades de informações do setor comercial da empresa.

Dentre os cargos de analista comercial e assistente comercial será proposta a subdivisão em três níveis, I, II e III. A proposta de estruturação deste setor é demonstrada conforme organograma:

Figura 10 - Cargos seto0r comercial



Fonte: Elaborado pela Autora (2013)

4.3.2 Setor operacional

São de responsabilidade do setor operacional da empresa os processos relacionados com os trâmites de importação e exportação, acompanhando todo o processo, desde o desembaraço aduaneiro até a entrada da mercadoria para o cliente. É composto por gerente operacional, supervisor operacional, analista operacional e assistente operacional, com funções descritas a seguir:

O gerente operacional é responsável por coordenar sua equipe para buscar melhores alternativas de importações, visando sempre a legislação aduaneira, atentando-se as particularidades de cada mercadoria, também é responsável por acompanhar a aquisição de bens e serviços desde o fornecedor até a chegada ao cliente, orientando os mesmos com melhores opções de preços de armazenagem e logística dos *containers*.

O supervisor operacional possui atribuições quanto acompanhar o operacional, para pronto atendimento aos colaboradores/clientes em caso de dúvidas, dar suporte aos processos operacional para eventuais situações diferenciadas que possam surgir, supervisionar os procedimentos utilizados por analistas e assistentes a fim de manter coerência no desenvolvimento das

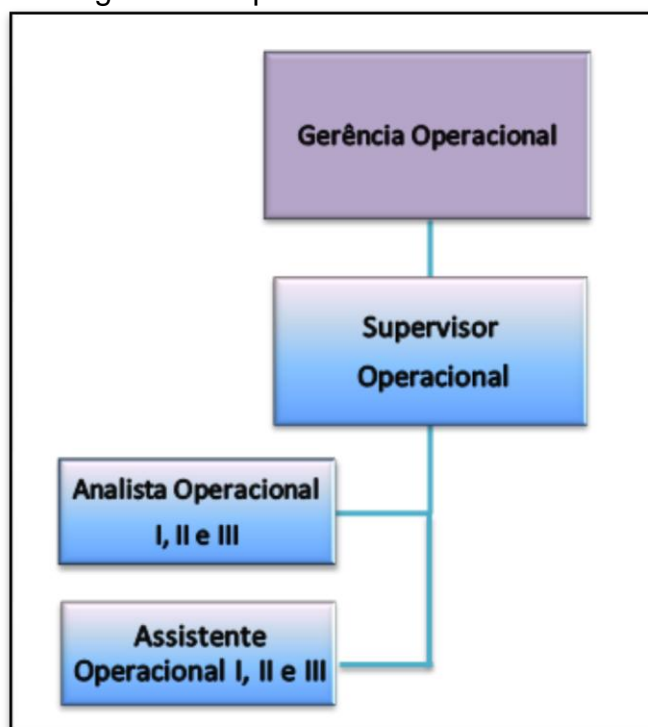
atividades, realizar estudos de legislações e mercado para novas importações e exportações.

O analista operacional realiza cotações de frete internacional, confirma documentação e providencia instruções para o preenchimento do BL e documentos, confirma embarque na origem, providencia contratação de câmbio, realiza conferência de documentação e mantém contato com o exportador, realiza o cadastro dos despachantes aduaneiros e vincula o radar.

O assistente operacional realiza conferência de documentos, faz acompanhamento da chegada do navio no porto e também, a chegada da mercadoria ao cliente, faz contato com o departamento de faturamento para confirmação do envio das NFS ao cliente, alimenta o sistema com informações pertinentes aos processos de importação e exportação.

Será proposta para os cargos de analista operacional e assistente operacional uma subdivisão em três níveis I, II e III, conforme mostra organograma a seguir:

Figura 11 - Cargos setor operacional



Fonte: Elaborado pela Autora (2013)

4.3.3 Setor Contabilidade e Faturamento

O setor de contabilidade e faturamento da empresa engloba todas as atividades relacionadas com elaboração de demonstrações contábeis da empresa, emissão de notas fiscais e também, departamento de pessoal. Este setor é composto por gerente contábil, supervisor de contabilidade, analista de contabilidade, analista de faturamento, analista de setor pessoal, assistente de contabilidade e assistente de setor pessoal. Segue as descrições dos cargos mencionados anteriormente:

O gerente contábil tem de lidar com a área financeira, econômica e patrimonial e é responsável por fazer demonstrações contábeis e pelo estudo dos componentes do patrimônio monetário da empresa. Ele recomenda as atitudes a serem tomadas para solucionar problemas financeiros e contábeis. Deve sempre estar atualizado com as leis que regem o patrimônio das empresas, assim como com as datas e prazos das obrigações fiscais, e interpretar corretamente os dados coletados, para que adote os procedimentos necessários para o crescimento da empresa ou instituição.

O supervisor contábil coordena, supervisiona, e executa atividades inerentes à contabilidade da empresa, tais como: classificações e conciliações contábeis/financeiras, organizando e supervisionando os referidos trabalhos e realizando tarefas pertinentes, para apurar os elementos necessários ao controle e apresentação da situação patrimonial, econômica e financeira da instituição.

O analista de contabilidade registra atos e fatos contábeis; controla o ativo imobilizado; prepara obrigações acessórias, tais como: declarações acessórias ao fisco, órgãos competentes e contribuintes e administra o registro dos livros nos órgãos apropriados; elabora demonstrações contábeis.

O analista de faturamento verifica legislação estadual e federal por processo, realiza requisição aos clientes de documentos obrigatórios para emissão das notas fiscais, confecciona planilhas de custos dos processos de importação por conta e ordem, realiza a emissão de notas fiscais de entrada, saída e serviço, mantém o arquivo de notas fiscais.

O analista de departamento de pessoal executa tarefas referentes a toda rotina de pessoal, na qual envolve atividade de admissões/demissões, controles de documentações, folha de pagamento, férias, abonos, rescisões e declarações referentes a folha de pagamento, tais como: Caged, Gefip, Rais e Dirf.

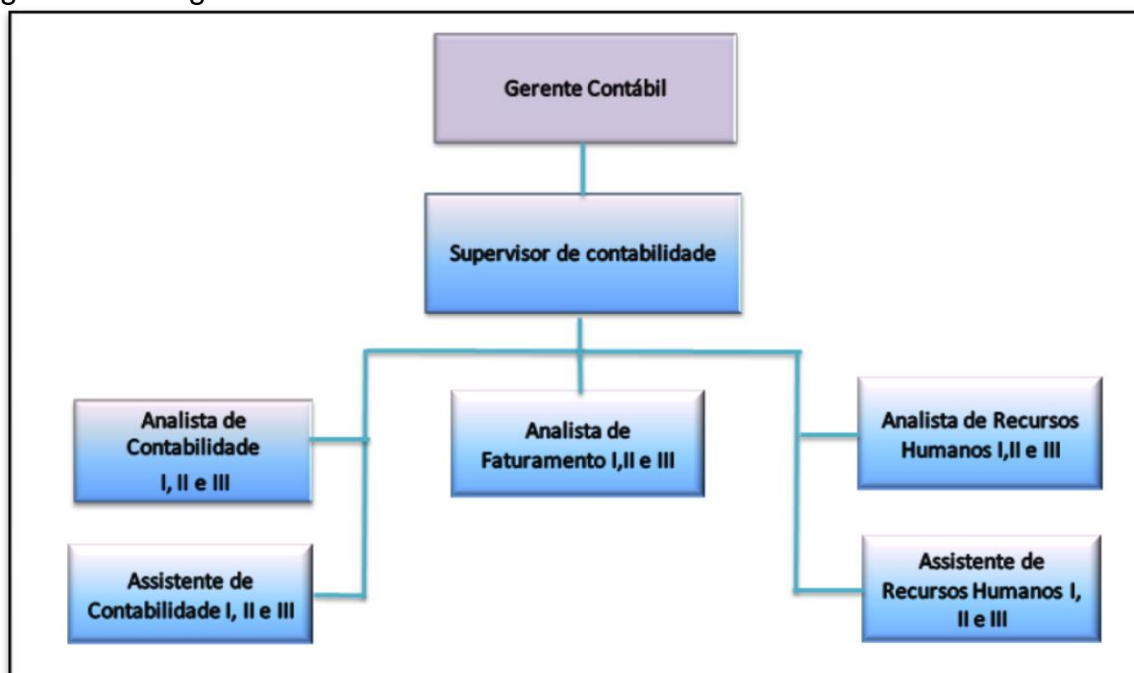
O assistente de contabilidade organiza documentos e efetua sua classificação contábil; gera lançamentos contábeis, auxilia na apuração dos impostos, concilia contas e preenchimento de guias de recolhimento e de solicitações, junto a órgãos do governo. Realiza o arquivo de documentos.

O assistente de departamento de pessoal executa tarefas relacionadas à administração de pessoal da empresa. Prepara e calcula a folha de pagamento, rescisões, férias, recolhimento de contribuições e outras atividades ligadas a registros e controles de pessoal. Mantém atualizado o cadastro de funcionários.

Para a área de faturamento há necessidade apenas de analistas de faturamento, devido à empresa requisitar que para determinada atividade atue pessoas com um nível maior de instrução e experiência.

Para o setor de contabilidade e faturamento, será proposta divisão em níveis para os cargos de analista de contabilidade, analista de faturamento, analista de departamento de pessoal, assistente de contabilidade, assistente de departamento de pessoal conforme ilustra o organograma a seguir:

Figura 12 - Cargos setor de contabilidade e faturamento



Fonte: Elaborado pela Autora (2013)

4.3.4 Setor Financeiro

O setor financeiro possui a responsabilidade por zelar pelos recursos financeiros da empresa, registrando todas as movimentações ocorridas nos valores monetários. Na empresa objeto de estudo, este setor possui gerente financeiro, supervisor financeiro, analista financeiro e assistente financeiro, os quais serão explanados a seguir:

O gerente financeiro administra as informações de planejamento através de dados do faturamento, fluxo de caixa, custos, despesas, para a elaboração de relatórios. Acompanha e executa planejamentos de recebimentos e pagamentos. Através das atividades de controle de contas a pagar e receber, visa assegurar o cumprimento das obrigações financeiras e recebimento dos créditos da empresa.

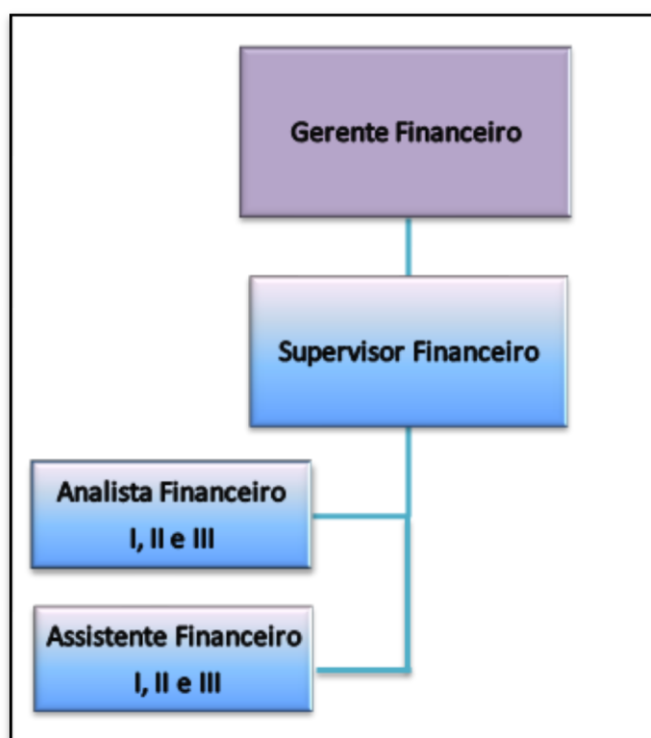
O supervisor financeiro supervisiona as atividades de contas a pagar e receber da empresa realiza previsões de caixa, para detectar possíveis necessidades de captação de recursos ou aplicação dos mesmos. Acompanha e analisa as variações do mercado financeiro, visando auxiliar a gerência em tomadas de decisões relacionadas à captação ou aplicação dos recursos.

O analista financeiro executa o planejamento de toda a rotina financeira, como recebimentos e pagamentos efetuados. Elabora processos de geração da análise envolvendo a coleta de dados do faturamento. Realiza negociações relacionadas a tarifas bancárias, seguros de veículos, entre outros. Prepara fluxo de caixa diário e semanal, relatórios sobre inadimplência.

E por fim, o assistente financeiro auxilia em atividades da área financeira, efetuando levantamentos e controles de pouca complexidade relativos aos registros das transações financeiras necessárias à sua gestão.

Com relação ao setor financeiro, serão subdivididos em níveis I, II e III, os cargos de analista financeiro e assistente financeiro. O organograma a seguir evidencia a proposta realizada:

Figura 13 - Cargos setor financeiro



Fonte: Elaborado pela Autora (2013)

4.3.5 Setor Tecnologia da Informação

O setor de tecnologia da informação é responsável por todas as atividades relacionadas à informática da empresa. Os cargos estão dispostos em gerente de TI, supervisor de TI, analista de TI e assistente de TI, conforme segue suas descrições:

Gerente de TI possui responsabilidade de gerenciar as atividades da área de Informática, envolvendo a elaboração de projetos de implantação, racionalização e redesenho de processos, incluindo desenvolvimento e integração de sistemas, com utilização de alta tecnologia. Coordenar os trabalhos de suas equipes, cuidando da avaliação e identificação de soluções tecnológicas, planejamento de projetos e entendimento das necessidades do negócio e dos clientes.

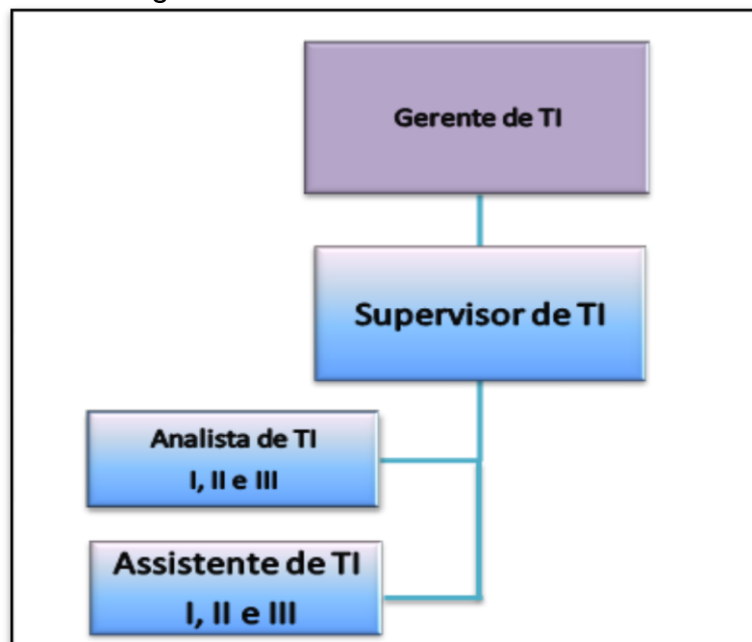
O supervisor de TI coordena e supervisiona atividades da área de Informática, envolvendo a elaboração de projetos de implantação, racionalização e redesenho de processos, incluindo desenvolvimento e integração de sistemas, com utilização de alta tecnologia.

O analista de TI executa análises para o desenvolvimento, implantação e suporte a sistemas de informação e soluções tecnológicas específicas, incluindo arquitetura Cliente/Servidor e sistemas integrados de Gestão Empresarial, em diversos módulos. Orientar a instalação e customizar softwares, implantar e administrar sistemas e bancos de dados e rotinas de segurança.

O assistente de TI auxilia o analista de TI dando-lhe condições para realização da atividade de ensino, pesquisa e extensão. Executa projetos de sistemas de informação; planeja e pesquisa novas técnicas e metodologias na sua área de atuação; desenvolve, testa, implanta, documenta e mantém programas de computador; utiliza aplicativos de apoio à atividade administrativa.

Para o setor em questão, será realizada uma proposta para abertura em níveis I, II e III para os cargos de analista de TI e assistente de TI, conforme mostra o gráfico a seguir:

Figura 14 - Cargos setor de TI



Fonte: Elaborado pela Autora (2013)

4.3.6 Setor de Recursos Humanos

O departamento de recursos humanos executa tarefas relacionadas a administração de pessoas. Este setor é formado por supervisor, analista e assistente de recursos humanos. A seguir serão explanadas as descrições dos cargos referenciados.

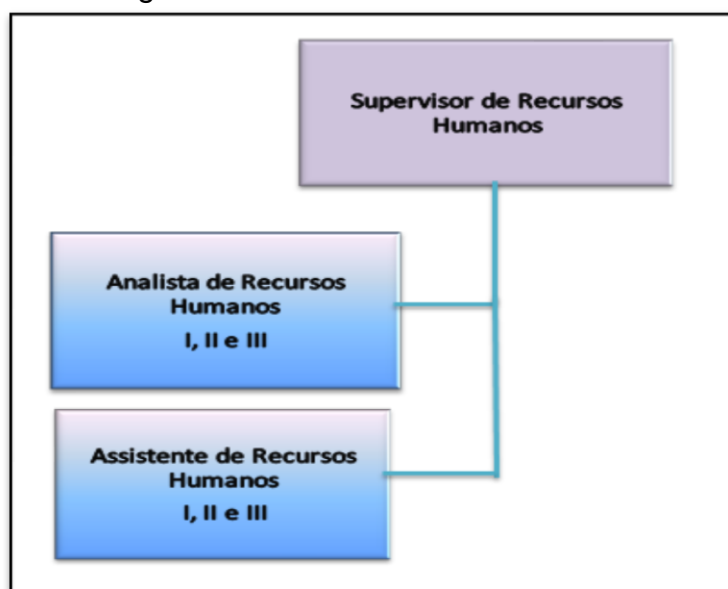
O cargo de supervisor de recursos humanos supervisiona as atividades da área de recursos humanos envolvendo recrutamento e seleção, administração salarial, treinamento, folha de pagamento, benefícios, registros etc.

O analista de recursos humanos executa tarefas ligadas à área de Recursos Humanos de empresa. Participa do levantamento e análise de necessidade, executa atividades pré-estabelecidas pelos seus superiores para implantação e/ou desenvolvimento de plano de carreira, programas de treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, plano de benefícios, segurança do trabalho, etc.

O assistente de recursos humanos desenvolve atividades relacionadas a organização e controle dos mesmos, Auxilia nas diretrizes para implantação e/ou desenvolvimento de programas de administração de salários e benefícios,

treinamento, desenvolvimento, avaliação de desenvolvimento, planos de carreiras e sucessões. Para visualizar os cargos deste setor, segue organograma com divisão em níveis I, II e III:

Figura 15 - Cargos setor de recursos humanos



Fonte: Elaborado pela Autora (2013)

4.3.7 Secretária

Ao cargo de secretária atribui-se a função de assessorar os executivos no desempenho de suas funções, gerenciando informações, auxiliando na execução de suas tarefas administrativas, em reuniões, marcando e cancelando compromissos. Controla documentos e correspondências. Atender clientes externos e internos; organizar eventos e viagens. Atua junto aos demais setores da empresa.

4.3.8 Telefonista

O cargo de telefonista abrange funções como operar equipamentos, atender, transferir, cadastrar e completar chamadas telefônicas locais, nacionais e internacionais, comunicando-se formalmente em português e/ou línguas estrangeiras. Auxiliar o cliente, fornecendo informações e prestando serviços gerais.

4.3.9 Serviços gerais

O cargo de serviços gerais é responsável pela limpeza e conservação das instalações e equipamentos da empresa, executam serviços de copa e cozinha, organizações de armários, controle e contagem de estoque de materiais de higiene e limpeza, reposição de materiais de limpeza. Este cargo não será estruturado em níveis.

4.4 ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE CARGOS

A partir das descrições de cargos, realiza-se a etapa de análise e avaliação de cargos, na qual os cargos receberão valores, sendo possível sua estruturação hierárquica agrupando-os de acordo com classes salariais. Essa estruturação permitirá um direcionamento em decisões relativas a salários, de maneira mais lógica e clara, evitando problemas na administração de salários. Com critérios de avaliação claros e precisos esta avaliação permite o dimensionamento de uma estrutura salarial que contribua para sanar dúvidas relacionadas aos motivos que levam um cargo a ser enquadrado em determinada classe salarial.

O método de avaliação escolhido para utilização neste estudo de caso é o método de pontos, atribuindo-se uma pontuação para cada cargo de acordo com fatores de avaliação definidos pela diretoria da empresa. Para aplicação deste modelo foi necessário criação de um manual de avaliação de cargos, no qual os fatores de avaliação e seus respectivos valores foram definidos.

Na avaliação dos cargos da Importadora G não se fez necessário delimitar os cargos-chaves da organização para posterior avaliação dos mesmos, devido à empresa possuir apenas 26 colaboradores, utilizaram-se os cargos existentes na empresa. Foram selecionados os fatores mais representativos para realizar a avaliação. Os fatores selecionados foram: instrução, responsabilidade, experiência e grau de importância da área para a empresa.

O manual de avaliação de cargos da Importadora G está relacionado a seguir:

1 – Instrução

Este fator está relacionado com a formação escolar necessária para o desenvolvimento das atividades de cada cargo.

Quadro 4 - Fator de instrução

GRAUS	DESCRIÇÃO
A	SEGUNDO GRAU COMPLETO
B	SUPERIOR INCOMPLETO
C	SUPERIOR COMPLETO
D	SUPERIOR COMPLETO, PÓS-GRADUAÇÃO EM ANDAMENTO
E	SUPERIOR E PÓS-GRADUAÇÃO COMPLETOS, ESPECIALIZAÇÃO

Fonte: Elaborado pela Autora (2013)

2 – Responsabilidade

Este fator refere-se fundamentalmente ao grau de responsabilidade exigido para cada cargo.

Quadro 5 - Fator de responsabilidade

GRAUS	DESCRIÇÃO
A	BAIXO GRAU DE RESPONSABILIDADE
B	LEVE GRAU DE RESPONSABILIDADE
C	MÉDIO GRAU DE RESPONSABILIDADE
D	ALTO GRAU DE RESPONSABILIDADE
E	ALTÍSSIMO GRAU DE RESPONSABILIDADE

Fonte: Elaborado pela Autora (2013)

3 – Experiência

Este fator avalia o tempo requerido ao desempenho do próprio cargo, considerando que o ocupante possua os conhecimentos necessários.

Quadro 6 - Fator de experiência

GRAUS	DESCRIÇÃO
A	ATÉ 1 ANO
B	DE 1 A 2 ANOS
C	DE 3 A 5 ANOS
D	DE 6 A 9 ANOS
E	MAIS DE 10 ANOS

Fonte: Elaborado pela Autora (2013)

4 – Grau de importância da área para a empresa

Este fator avalia o grau de importância de cada setor para o desenvolvimento das atividades da empresa.

Quadro 7 - Fator de importância para a empresa

GRAUS	DESCRIÇÃO
A	BAIXO GRAU DE IMPORTÂNCIA
B	MODERADO GRAU DE IMPORTÂNCIA
C	MÉDIO GRAU DE IMPORTÂNCIA
D	ALTO GRAU DE IMPORTÂNCIA
E	ALTÍSSIMO GRAU DE IMPORTÂNCIA

Fonte: Elaborado pela Autora (2013)

4.4.1 Ponderação dos Fatores

Posterior ao enquadramento dos fatores determinantes se faz necessária atribuição dos pontos aos fatores. Para isto são estabelecido os pontos máximos e mínimos para cada fator, o que demandou necessidade da participação do gestor. O

número mínimo de pontos utilizados neste modelo é de dez e o máximo cem. Definidos os pontos mínimos e máximos de cada fator, foram encontrados os pontos extremos e intermediários através de uma progressão aritmética, para determinar o intervalo de pontos dos graus de cada fator.

A fórmula utilizada para encontrar os pontos dos graus de cada fator é apresentada a seguir:

$$Q = \frac{a_n - a_1}{n - 1}$$

onde: Q = razão
n = número de termos
a _n = último termo
a ₁ = primeiro termo

Para cada fator de avaliação foi determinado peso conforme sua contribuição no desempenho dos cargos, a tabela a seguir mostra a ponderação dos fatores de avaliação. Os valores apresentados foram encontrados com a aplicação da fórmula de progressão aritmética apresentada anteriormente, onde se obteve a razão, que somada com os termos anteriores resultou no valor de cada grau.

Quadro 8 - Ponderação dos fatores de avaliação

FATOR	MÍNIMO DO FATOR	GRAUS					MÁXIMO DO FATOR
		A	B	C	D	E	
INSTRUÇÃO	10	10	32,5	55	77,5	100	100
RESPONSABILIDADE	10	10	32,5	55	77,5	100	100
EXPERIÊNCIA	10	10	32,5	55	77,5	100	100
IMPORTÂNCIA NA EMPRESA	10	10	32,5	55	77,5	100	100

Fonte: Elaborado pela Autora (2013)

A partir da definição dos fatores e da delimitação dos graus, passou-se a fazer a avaliação de cargos. O Apêndice A e B demonstram a união do manual de avaliação de cargos com as ponderações dos fatores de avaliação, enfatizando que os fatores foram alocados de acordo com as características de cada cargo presente nas descrições de cargos da empresa e considerando também o grupo em que determinado cargo participa, por exemplos o grupo de analistas, algumas características foram consideradas fundamentais para todos os analistas, independente do setor em que se encontram.

Os cargos foram ponderados na ordem da estrutura organizacional, ou seja, começando pelos assistentes, analistas, supervisores e gerentes.

Os assistentes em níveis de instrução, responsabilidade e experiência foram classificados igualmente, pois se acredita que nestes casos determinadas características independem do setor em que atuam. A característica que pôde diferenciá-los está relacionada com a importância que o cargo possui para a empresa, onde alguns cargos foram considerados com nível mais elevado devido sua influência direta no processo interno da organização. É o caso dos cargos existentes no setor comercial, operacional e o faturamento. As demais categorias de cargos, analistas, supervisores e gerentes, foram avaliadas utilizando as mesmas premissas.

A avaliação final de cada cargo é estabelecida de acordo com um número de pontos resultante do somatório dos pontos atribuídos para cada fator. A hierarquização dos cargos é realizada alinhando os cargos por ordem crescente de ponto, conforme demonstra o Apêndice C.

4.4.2 Classificação dos cargos

Após a hierarquização dos cargos por ordem crescente de pontos, estes devem ser agrupados em classes salariais. Quando os cargos possuem pontuações próximas ou semelhantes, são agrupados em uma mesma classe, podendo assim ter a mesma remuneração.

As classes foram estruturadas de acordo com número de pontos mínimos e máximos estabelecidos em reunião com a diretoria da empresa e para encontrar o intervalo entre as classes utilizou-se a mesma fórmula da progressão aritmética apresentada anteriormente. A figura a seguir demonstra a classificação das classes e a amplitude de pontuação:

Quadro 9 - Estruturação das classes

CLASSE	AMPLITUDE DOS PONTOS	CLASSE
1	0 - 40	1
2	40,01 - 58,96	2
3	58,97 - 77,92	3
4	77,93 - 96,88	4
5	96,89 - 115,84	5
6	115,85 - 134,80	6
7	134,81 - 153,76	7
8	153,77 - 172,72	8
9	172,73 - 191,68	9
10	191,69 - 210,64	10
11	210,65 - 229,60	11
12	229,61 - 248,56	12
13	248,57 - 267,52	13
14	267,53 - 286,48	14
15	286,49 - 305,44	15
16	305,45 - 324,40	16
17	324,41 - 343,36	17
18	343,37 - 362,32	18
19	362,33 - 381,28	19
20	381,29 - 400	20

Fonte: Elaborado pela Autora (2013)

Para melhor visualizar a avaliação dos cargos, no Apêndice C, estruturou-se uma tabela com a distribuição de cargos por classe.

4.4.3 Amplitude das faixas salariais

As classes salariais proporcionam uma perspectiva de progressão salarial ao colaborador dentro do cargo, definindo a importância de cada cargo de acordo com os salários. Após definir os cargos e estruturar as faixas salariais, os cargos ainda foram divididos em níveis, definindo uma escala de responsabilidade e maturidade para os mesmos:

Nível 1: a natureza e complexidade das atividades são de acordo com o início de carreira, necessitando acompanhamento e decisão de superior;

Nível 2: a natureza e complexidade das atividades são de nível mediano, e necessitando do acompanhamento e decisão de superior;

Nível 3: a natureza das atividades é superior aos níveis anteriores, agregando um grande conhecimento da organização nas atividades, necessitando algum acompanhamento no resultado final.

O Salário do nível 1 da Classe I foi tomado com base em convenção coletiva da categoria, no qual é a base para os salários atuais da empresa. Partindo desta remuneração pré-estabelecida foram estabelecidos alguns critérios para a progressão entre as faixas salariais. Em todas as classes a variação corresponde a um aumento de 6% e os critérios para mudança de faixa salarial segue de acordo com a complexidade e natureza das atividades desempenhadas, e também do tempo de permanência no cargo, sendo necessário um acompanhamento periódico do setor de RH juntamente com os gestores de cada setor para melhor diagnosticar essas alterações.

4.5 PESQUISA SALARIAL

No modelo proposto foram analisadas duas pesquisas salariais disponíveis em meios eletrônicos, pesquisas estas que relacionam informações sobre os salários médios utilizados no mercado brasileiro para profissionais de diversas áreas. As informações contidas nestes materiais decorrem de pesquisas e entrevistas conduzidas por especialistas em recrutamento e o seu principal objetivo é auxiliar as empresas no que tange as questões salariais.

A primeira pesquisa utilizada é o estudo de Remuneração 2011/2012 de Michael Page International, na qual as informações estão divididas em faixas salariais em 6 regiões brasileiras: Norte e Nordeste, Minas Gerais e Centro-Oeste, Sul, Rio de Janeiro, São Paulo Capital e Interior de São Paulo. Ressaltando que a região utilizada para comparação neste estudo de caso, foi à região Sul, devido a localização da Importadora G.

A segunda pesquisa é apresentada como um guia salarial brasileiro 2013 de Robert Half, o qual apresenta as informações de acordo com o tempo de experiência no cargo, diferenciando pelo porte da empresa. Devido à empresa objeto de estudo ser uma empresa de médio porte, utilizou o nível de empresa P/M ,

e com relação ao nível de experiência baseou-se na descrição de cada cargo para realizar as comparações de mercado.

Estas pesquisas puderam servir como base para comparação de quase todos os cargos existentes na empresa, exceto as funções mais específicas da empresa, as quais não possuem neste manual. Para comparação destas atividades que não estão contempladas na pesquisa foram utilizados outros métodos para estabelecer um salário médio de mercado.

Através das pesquisas foi possível estabelecer uma média dos salários dos gerentes e supervisores de cada setor. Com exceção dos cargos de gerente e supervisor operacional e supervisor de RH, os quais não estão estabelecidos nas pesquisas. Para aplicar um salário a estes cargos, foi elaborada uma média com os valores dos salários de cargos de mesma classe, por exemplo, para o cálculo da média de mercado do salário do gerente operacional, foram utilizados os salários dos demais gerentes.

Depois de estabelecidos os salários de gerentes e supervisores de cada setor, buscou-se estipular um percentual de variação entre eles, para que servisse de base para cálculo do salário médio de analistas e assistentes. A média dos percentuais apresenta-se em 57%, ou seja, para calcular o salário médio de mercado dos demais cargos, será aplicado este percentual sobre o valor do cargo de nível superior ao cargo em questão. No Apêndice D apresenta-se a relação de salários estipulados pelas pesquisas.

Posterior à tabulação dos dados, foi realizado uma comparação entre os salários apresentados pelo método de pontos e os salários médios das duas pesquisas utilizadas. Os resultados apontaram que os salários estão condizentes com as pesquisas de mercado. Havendo exceções entre os cargos do setor comercial, operacional e RH.

No caso do setor comercial, as pesquisas apresentam salários divergentes do que praticado na empresa. Analisando os cargos de Gerente Comercial, por exemplo, a primeira pesquisa de Michael Page apresenta um valor inferior ao do modelo proposto, já na de Robert Half, o valor apresentado foi aproximadamente 25% superior. Sendo que a média desses dois valores aproxima-se do valor estipulado pelo estudo em questão, o que demonstra uma boa adequação para este valor.

O setor operacional apresentou divergência de valores pelo fato de que as pesquisas utilizadas não expõem diretamente este tipo de atividade, necessitando que seus valores fossem encontrados através de uma média relacionada com os valores de outros cargos de mesma classe.

Os cargos relacionados ao setor de RH da empresa também apresentaram diferenças, estas podem ser explicadas, devido ao grau de importância do setor para a empresa. Comparando com a pesquisa de mercado estes valores se mostram inferiores, mas se considerado a importância para a empresa, se mostram adequados.

Analisando de uma forma global, evidencia-se que o valor apresentado no modelo proposto por este trabalho está de acordo com salários praticados no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo em questão é fundamental para se obter uma nova percepção do tema de gestão de pessoas, com enfoque direcionado para o dimensionamento e desenho dos cargos e salários. As empresas tem ciência que o ponto chave para o sucesso empresarial consiste na gestão de seus colaboradores. Desta forma, é necessário que exista um equilíbrio entre os cargos e salários, para que a organização consiga alcançar seus objetivos proporcionando ao colaborador, o alcance dos objetivos individuais.

É notória a relevância do assunto exposto, e para a realização deste estudo baseou-se em pesquisas bibliográficas, com enfoque na gestão de pessoas, a qual apresenta inovadoras ferramentas para que as organizações possam mudar a forma de gerenciar pessoas.

Este trabalho teve como finalidade sistematizar a política salarial e alinhar a mesma ao desenho de cargos de uma empresa importadora. Apesar de a empresa já contemplar as descrições de cargos, a mesma não possui um plano que estruture e direcione a política salarial. Ressalta-se que esta proposta foi estruturada com base no método de pontos.

O estudo consistiu na seguinte ótica: partiu-se das descrições de cargos já existentes na empresa, e na sequência foi realizada a avaliação de cargos com base no manual de cargos. Após esta análise determinou-se a importância dos fatores e, foram estabelecidas as classes hierárquicas, que padronizam as faixas salariais a serem utilizadas.

Diante dos aspectos visualizados neste estudo, percebe-se a importância da estruturação de um modelo de plano de cargos e salários para a empresa como um todo: seja no alcance dos objetivos organizacionais, no alcance dos objetivos individuais dos colaboradores ou alinhamento dos colaboradores com os objetivos empresariais.

Portanto, conclui-se que além dos objetivos propostos serem atingidos, esta pesquisa foi importante para adquirir conhecimento, direcionar a empresa para o futuro, afim de que ela possa obter o crescimento desejado e se preparar para as barreiras impostas pela economia de mercado.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. **Manual de planejamento estratégico:** desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. São Paulo: Atlas, 2001. 156 p.
- ALVES DE SÁ, Júlio. **Manual de cargos e salários.** Rio de Janeiro: CNI, 1982. 57 p.
- BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** São Paulo: 2007. 326 p.
- BITTENCOURT, Cláudia. A gestão de competências. In: _____. **Gestão contemporânea de pessoas:** novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004, p. 238-264.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Thomson, 2003. 547 p.
- BRASIL. Decreto-Lei nº. 5452, de 1º de maio de 1943. **Aprova a consolidação das Leis do Trabalho.** Diário Oficial da União, Brasília, 01 de maio de 1943.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Classificação Brasileira de Ocupações.** Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br> Acesso em: 15 de setembro de 2013.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica.** 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice HLL, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional:** a dinâmica do sucesso nas organizações. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999. 457 p.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico:** fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 415 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos:** o capital humano das organizações. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2004b. 515p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos:** fundamentos básicos. São Paulo: Atlas, 2003. 205 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** Ed. Compacta. 7d. São Paulo: Atlas, 2002.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas:** modelos, processos, tendências e perspectivas. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- FARACO, Adroaldo. **Administração de recursos humanos completa e atualizada:** o conceito de APH. Criciúma, SC: Ed. do Autor, 2007, 274 p.
- GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos:** um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994. 167 p.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos Técnicos de Pesquisa Social**. 5. ed. 7. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. Remuneração por competências: recompensando o desenvolvimento e a contribuição do profissional. **Revista FAE Business**, Curitiba, n.3, p. 28 – 31, set. 2002. Disponível em: http://www.fae.edu/publicacoes/fae_business.asp#3. Acesso em 21 de agosto de 2013.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 5. Ed. São Paulo: Futura, 2002. 332 p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração**. São Paulo: Thompson, 2002.

MICHAEL, Page. **Estudo de Remuneração 2011/2012**. Disponível em: <http://www.michaelpage.com.br>. Acesso em 05 de novembro de 2013.

MIYANO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1994. 80 p.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: Pioneira, 2001. 148 p.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de descrição de cargos e salários**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OTTIS, Astrid Santos. Gestão estratégica de pessoas. In: _____. **Análise dos fatores da gestão estratégica de pessoas**: um estudo em uma instituição federal de ensino. Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção com Ênfase em Gestão Organizacional do Instituto Federal do Espírito Santo, Cariacica, 2009. 18-20 p. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/50657752/TCC-corrigido-Final> . Acesso em 20 de Outubro de 2012.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários**: manual prático e novas metodologias. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 283 p.

PINTO, A.L.T.; WINDT, M.C.V.S.; CESPEDES, L.. **CLT Saraiva**. São Paulo: Saraiva, 2003.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 4 ed. Revista e Atualizada, 2002.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 12 ed. São Paulo: LTr, 2006.

PRADO, Antonio Carlos. **Planejamento, Implantando e Mantendo um sistema de avaliação de cargos**. São Paulo: LTr, 1995. 317 p.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico:** para organizações privadas e públicas. Rio de Janeiro: Brasport, 2008. 50 p.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social:** método e técnicas. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.

ROBERT, Half. **Guia salarial 2013.** Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br>. Acesso em: 05 de novembro de 2013.

SOUZA, Antonio Carlos; FIALHO, Francisco Antonio Pereira; OTANI, Nilo. **TCC - Métodos e Técnicas.** Florianópolis: Editora Visual Books, 2007.

SOUZA, M.Z.A. Et al. **Cargos, carreiras e remuneração.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas:** Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. 310 p.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão et al. **Gestão estratégica de pessoas .** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 140 p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências:** preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 3 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004. 189p.

WOOD JUNIOR, Thomaz, PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica:** a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de salários:** sistemas e métodos de análise e descrição de cargos, pesquisa e escalas salariais, avaliação de desempenho, avaliação de cargos. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1990. das organizações. 2. Ed São Paulo: Elsevier, 2005. 539 p.

ANEXO

ANEXO A – Descrição de Cargos

		DESCRIÇÃO DE CARGO	
Número:	Revisão:	Vigência:	Página:
Aprovado por:		Assinatura:	
1. IDENTIFICAÇÃO DO CARGO			
Cargo: ANALISTA DE FATURAMENTO		Área de atuação:	
2. REQUISITOS DE ACESSO DO CARGO:			
Sexo			
Idade			
Estado Civil			
Idiomas			
2.1 Escolaridade / Formação			
2.2 Tempo de Experiência			
2.3 Cursos e Conhecimentos			
3. ATRIBUIÇÕES PRINCIPAIS			
Atividades / Responsabilidades/ Habilidades		Conhecimentos / Treinamentos a serem providenciados	

□

APÊNDICES

APÊNDICE A – Classificação dos Cargos

CARGOS	INSTRUÇÃO	RESPONSABILIDADE	EXPERIÊNCIA	IMPORTÂNCIA
Analista Comercial I	D	C	C	D
Analista Comercial II	C	C	B	D
Analista Comercial III	C	B	B	D
Analista de Contabilidade I	D	C	C	C
Analista de Contabilidade II	C	C	B	C
Analista de Contabilidade III	C	B	B	C
Analista de RH I	D	C	C	B
Analista de RH II	C	C	B	B
Analista de RH III	C	B	B	B
Analista de Setor Pessoal I	D	C	C	B
Analista de Setor Pessoal II	C	C	B	B
Analista de Setor Pessoal III	C	B	B	B
Analista de TI I	D	C	C	C
Analista de TI II	C	C	B	C
Analista de TI III	C	B	B	C
Analista Financeiro I	D	C	C	C
Analista Financeiro II	C	C	B	C
Analista Financeiro III	C	B	B	C
Analista Operacional I	D	C	C	D
Analista Operacional II	C	C	B	D
Analista Operacional III	C	B	B	D
Assistente Comercial I	C	B	A	D
Assistente Comercial II	B	A	A	D
Assistente Comercial III	A	A	A	D
Assistente de Contabilidade I	C	B	A	C
Assistente de Contabilidade II	B	A	A	C
Assistente de Contabilidade III	A	A	A	C
Analista de Faturamento I	D	C	C	C
Analista de Faturamento II	C	C	B	C
Analista de Faturamento III	C	B	B	C
Assistente de RH I	C	B	A	B
Assistente de RH II	B	A	A	B
Assistente de RH III	A	A	A	B
Assistente de Setor Pessoal I	C	B	A	B
Assistente de Setor Pessoal II	B	A	A	B
Assistente de Setor Pessoal III	A	A	A	B
Assistente de TI I	C	B	A	B
Assistente de TI II	B	A	A	C
Assistente de TI III	A	A	A	C
Assistente Financeiro I	C	B	A	C
Assistente Financeiro II	B	A	A	C
Assistente Financeiro III	A	A	A	C
Assistente Operacional I	C	B	A	D
Assistente Operacional II	B	A	A	D
Assistente Operacional III	A	A	A	D
Gerente Comercial	E	E	E	D
Gerente Contábil	E	E	E	C
Gerente Financeiro	E	E	E	C
Gerente Operacional	E	E	E	D
Gerente de TI	E	E	E	C
Recepcionista	A	A	A	A
Secretaria Assistente	B	B	A	A
Serviços Gerais	A	A	A	A
Supervisor de Contabilidade	D	D	D	C
Supervisor de RH	D	D	D	B
Supervisor de TI	D	D	D	C
Supervisor Financeiro	D	D	D	C
Supervisor Operacional	D	D	D	D

APÊNDICE B – Ponderação dos Cargos

CARGOS	INSTRUÇÃO	RESPONSABILIDADE	EXPERIÊNCIA	IMPORTÂNCIA	TOTAL
Analista Comercial I	77,50	55,00	55,00	77,50	265,00
Analista Comercial II	55,00	55,00	32,50	77,50	220,00
Analista Comercial III	55,00	32,50	32,50	77,50	197,50
Analista de Contabilidade I	77,50	55,00	55,00	55,00	242,50
Analista de Contabilidade II	55,00	55,00	32,50	55,00	197,50
Analista de Contabilidade III	55,00	32,50	32,50	55,00	175,00
Analista de RH I	77,50	55,00	55,00	32,50	220,00
Analista de RH II	55,00	55,00	32,50	32,50	175,00
Analista de RH III	55,00	32,50	32,50	32,50	152,50
Analista de Setor Pessoal I	77,50	55,00	55,00	32,50	220,00
Analista de Setor Pessoal II	55,00	55,00	32,50	32,50	175,00
Analista de Setor Pessoal III	55,00	32,50	32,50	32,50	152,50
Analista de TI I	77,50	55,00	55,00	55,00	242,50
Analista de TI II	55,00	55,00	32,50	55,00	197,50
Analista de TI III	55,00	32,50	32,50	55,00	175,00
Analista Financeiro I	77,50	55,00	55,00	55,00	242,50
Analista Financeiro II	55,00	55,00	32,50	55,00	197,50
Analista Financeiro III	55,00	32,50	32,50	55,00	175,00
Analista Operacional I	77,50	55,00	55,00	77,50	265,00
Analista Operacional II	55,00	55,00	32,50	77,50	220,00
Analista Operacional III	55,00	32,50	32,50	77,50	197,50
Assistente Comercial I	55,00	32,50	10,00	77,50	175,00
Assistente Comercial II	32,50	10,00	10,00	77,50	130,00
Assistente Comercial III	10,00	10,00	10,00	77,50	107,50
Assistente de Contabilidade I	55,00	32,50	10,00	55,00	152,50
Assistente de Contabilidade II	32,50	10,00	10,00	55,00	107,50
Assistente de Contabilidade III	10,00	10,00	10,00	55,00	85,00
Analista de Faturamento I	77,50	55,00	55,00	55,00	242,50
Analista de Faturamento II	55,00	55,00	32,50	55,00	197,50
Analista de Faturamento III	55,00	32,50	32,50	55,00	175,00
Assistente de RH I	55,00	32,50	10,00	32,50	130,00
Assistente de RH II	32,50	10,00	10,00	32,50	85,00
Assistente de RH III	10,00	10,00	10,00	32,50	62,50
Assistente de Setor Pessoal I	55,00	32,50	10,00	32,50	130,00
Assistente de Setor Pessoal II	32,50	10,00	10,00	32,50	85,00
Assistente de Setor Pessoal III	10,00	10,00	10,00	32,50	62,50
Assistente de TI I	55,00	32,50	10,00	32,50	130,00
Assistente de TI II	32,50	10,00	10,00	55,00	107,50
Assistente de TI III	10,00	10,00	10,00	55,00	85,00
Assistente Financeiro I	55,00	32,50	10,00	55,00	152,50
Assistente Financeiro II	32,50	10,00	10,00	55,00	107,50
Assistente Financeiro III	10,00	10,00	10,00	55,00	85,00
Assistente Operacional I	55,00	32,50	10,00	77,50	175,00
Assistente Operacional II	32,50	10,00	10,00	77,50	130,00
Assistente Operacional III	10,00	10,00	10,00	77,50	107,50
Gerente Comercial	100,00	100,00	100,00	77,50	377,50
Gerente Contábil	100,00	100,00	100,00	55,00	355,00
Gerente Financeiro	100,00	100,00	100,00	55,00	355,00
Gerente Operacional	100,00	100,00	100,00	77,50	377,50
Gerente de TI	100,00	100,00	100,00	55,00	355,00
Recepcionista	10,00	10,00	10,00	10,00	40,00
Secretaria Assistente	32,50	32,50	10,00	10,00	85,00
Serviços Gerais	10,00	10,00	10,00	10,00	40,00
Supervisor de Contabilidade	77,50	77,50	77,50	55,00	287,50
Supervisor de RH	77,50	77,50	77,50	32,50	265,00
Supervisor de TI	77,50	77,50	77,50	55,00	287,50
Supervisor Financeiro	77,50	77,50	77,50	55,00	287,50
Supervisor Operacional	77,50	77,50	77,50	77,50	310,00

APÊNDICE C – Hierarquização dos Cargos e Amplitude das Classes Salariais

CARGOS	TOTAL	AMPLITUDE	CLASSE
Recepcionista	40,00	0-40	1
Serviços Gerais	40,00	0-40	1
Assistente de RH III	62,50	58,97 - 77,92	3
Assistente de Setor Pessoal III	62,50	58,97 - 77,92	3
Assistente de Contabilidade III	85,00	77,93 - 96,88	4
Assistente de RH II	85,00	77,93 - 96,88	4
Assistente de Setor Pessoal II	85,00	73,93 - 96,88	4
Assistente de TI III	85,00	73,93 - 96,88	4
Assistente Financeiro III	85,00	73,93 - 96,88	4
Secretaria Assistente	85,00	73,93 - 96,88	4
Assistente Comercial III	107,50	96,89 - 115,84	5
Assistente de Contabilidade II	107,50	96,89 - 115,84	5
Assistente de TI II	107,50	96,89 - 115,84	5
Assistente Financeiro II	107,50	96,89 - 115,84	5
Assistente Operacional III	107,50	96,89 - 115,84	5
Assistente Comercial II	130,00	115,85 - 134,80	6
Assistente de RH I	130,00	115,85 - 134,80	6
Assistente de Setor Pessoal I	130,00	115,85 - 134,80	6
Assistente de TI I	130,00	115,85 - 134,80	6
Assistente Operacional II	130,00	115,85 - 134,80	6
Analista de RH III	152,50	134,81 - 153,76	7
Analista de Setor Pessoal III	152,50	134,81 - 153,76	7
Assistente de Contabilidade I	152,50	134,81 - 153,76	7
Assistente Financeiro I	152,50	134,81 - 153,76	7
Assistente de Faturamento III	175,00	115,85 - 134,80	6
Analista de Contabilidade III	175,00	172,73 - 191,68	9
Analista de RH II	175,00	172,73 - 191,68	9
Analista de Setor Pessoal II	175,00	172,73 - 191,68	9
Analista de TI III	175,00	172,73 - 191,68	9
Analista Financeiro III	175,00	172,73 - 191,68	9
Assistente Comercial I	175,00	172,73 - 191,68	9
Assistente Operacional I	175,00	172,73 - 191,68	9
Assistente de Faturamento II	197,50	172,73 - 191,68	9
Analista Comercial III	197,50	191,69 - 210,64	10
Analista de Contabilidade II	197,50	191,69 - 210,64	10
Analista de TI II	197,50	191,69 - 210,64	10
Analista Financeiro II	197,50	191,69 - 210,64	10
Analista Operacional III	197,50	191,69 - 210,64	10
Analista Comercial II	220,00	210,65 - 229,60	11
Analista de RH I	220,00	210,65 - 229,60	11
Analista de Setor Pessoal I	220,00	210,65 - 229,60	11
Analista Operacional II	220,00	210,65 - 229,60	11
Assistente de Faturamento I	242,50	229,61 - 248,56	12
Analista de Contabilidade I	242,50	229,61 - 248,56	12
Analista de TI I	242,50	229,61 - 248,56	12
Analista Financeiro I	242,50	229,61 - 248,56	12
Analista Comercial I	265,00	248,57 - 267,52	13
Analista Operacional I	265,00	248,57 - 267,52	13
Supervisor de RH	265,00	248,57 - 267,52	13
Supervisor de Contabilidade	287,50	286,49 - 305,44	15
Supervisor de TI	287,50	286,49 - 305,44	15
Supervisor Financeiro	287,50	286,49 - 305,44	15
Supervisor Operacional	310,00	305,45 - 324,40	16
Gerente Contábil	355,00	343,37 - 362,32	18
Gerente Financeiro	355,00	343,37 - 362,32	18
Gerente de TI	355,00	343,37 - 362,32	18
Gerente Comercial	377,50	362,33 - 381,28	19
Gerente Operacional	377,50	362,33 - 381,28	19

APÊNDICE D – Pesquisas Salariais

CARGOS	MICHAL PAGE	ROBERT HALF	EMPRESA
GERENTE FINANCEIRO	16.000,00	16.000,00	R\$ 15.833,12
GERENTE CONTÁBIL	14.000,00	16.000,00	R\$ 15.833,12
GERENTE DE TI	14.000,00	16.500,00	R\$ 15.833,12
GERENTE COMERCIAL	13.000,00	25.000,00	R\$ 18.857,50
GERENTE OPERACIONAL	14.250,00	18.375,00	R\$ 18.857,50
SUPERVISOR FINANCEIRO	9.000,00	8.000,00	R\$ 9.371,60
SUPERVISOR CONTÁBIL	9.000,00	8.500,00	R\$ 9.371,60
SUPERVISOR DE TI	9.000,00	9.500,00	R\$ 9.371,60
SUPERVISOR OPERACIONAL	9.000,00	8.666,67	R\$ 11.161,72
SUPERVISOR RH	9.000,00	8.666,67	R\$ 6.606,61
ANALISTA FINANCEIRO	5.130,00	4.560,00	R\$ 5.547,03
ANALISTA CONTABIL	5.130,00	4.845,00	R\$ 5.547,03
ANALISTA DE TI	5.130,00	5.415,00	R\$ 5.547,03
ANALISTA COMERCIAL	7.410,00	14.250,00	R\$ 6.606,61
ANALISTA OPERACIONAL	5.130,00	4.940,00	R\$ 6.606,61
ANALISTA DE RH	5.130,00	4.940,00	R\$ 4.657,40
ANALISTA DEPARTAMENTO PESSOAL	5.130,00	4.845,00	R\$ 4.657,40
ANALISTA DE FATURAMENTO	5.130,00	4.845,00	R\$ 5.547,03
ASSISTENTE FINANCEIRO	2.924,10	2.599,20	R\$ 2.453,46
ASSISTENTE CONTABIL	2.924,10	2.761,65	R\$ 2.453,46
ASSISTENTE DE TI	2.924,10	3.086,55	R\$ 2.059,97
ASSISTENTE COMERCIAL	4.223,70	8.122,50	R\$ 3.480,28
ASSISTENTE OPERACIONAL	2.924,10	2.815,80	R\$ 3.480,28
ASSISTENTE DE RH	2.924,10	2.815,80	R\$ 2.059,97
ASSISTENTE DE DEPARTAMENTO PESSOAL	2.924,10	2.761,65	R\$ 2.059,97

APÊNDICE E – Classes Salariais

Classe	Faixa 1	Faixa 2	Faixa 3
1	R\$ 765,00	R\$ 810,90	R\$ 859,55
2	R\$ 911,13	R\$ 965,79	R\$ 1.023,74
3	R\$ 1.085,17	R\$ 1.150,28	R\$ 1.219,29
4	R\$ 1.292,45	R\$ 1.370,00	R\$ 1.452,20
5	R\$ 1.539,33	R\$ 1.631,69	R\$ 1.729,59
6	R\$ 1.833,37	R\$ 1.943,37	R\$ 2.059,97
7	R\$ 2.183,57	R\$ 2.314,58	R\$ 2.453,46
8	R\$ 2.600,67	R\$ 2.756,71	R\$ 2.922,11
9	R\$ 3.097,44	R\$ 3.283,28	R\$ 3.480,28
10	R\$ 3.689,09	R\$ 3.910,44	R\$ 4.145,07
11	R\$ 4.145,07	R\$ 4.393,77	R\$ 4.657,40
12	R\$ 4.936,84	R\$ 5.233,05	R\$ 5.547,03
13	R\$ 5.879,86	R\$ 6.232,65	R\$ 6.606,61
14	R\$ 7.003,00	R\$ 7.423,18	R\$ 7.868,57
15	R\$ 8.340,69	R\$ 8.841,13	R\$ 9.371,60
16	R\$ 9.933,89	R\$ 10.529,93	R\$ 11.161,72
17	R\$ 11.831,43	R\$ 12.541,31	R\$ 13.293,79
18	R\$ 14.091,42	R\$ 14.936,90	R\$ 15.833,12
19	R\$ 16.783,10	R\$ 17.790,09	R\$ 18.857,50
20	R\$ 19.988,95	R\$ 21.188,28	R\$ 22.459,58

APÊNDICE G – Classificação dos Cargos em Classes e Faixas Salariais

Cargo	Setor	Classe	NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3
Recepcionista	Apoio	1	R\$ 765,00	R\$ 810,90	R\$ 859,55
Secretaria Assistente	Apoio	4	R\$ 1.292,45	R\$ 1.370,00	R\$ 1.452,20
Serviços Gerais	Apoio	1	R\$ 765,00	R\$ 810,90	R\$ 859,55
Analista Comercial I	Comercial	13	R\$ 5.879,86	R\$ 6.232,65	R\$ 6.606,61
Analista Comercial II	Comercial	11	R\$ 4.145,07	R\$ 4.393,77	R\$ 4.657,40
Analista Comercial III	Comercial	10	R\$ 3.689,09	R\$ 3.910,44	R\$ 4.145,07
Assistente Comercial I	Comercial	9	R\$ 3.097,44	R\$ 3.283,28	R\$ 3.480,28
Assistente Comercial II	Comercial	6	R\$ 1.833,37	R\$ 1.943,37	R\$ 2.059,97
Assistente Comercial III	Comercial	5	R\$ 1.539,33	R\$ 1.631,69	R\$ 1.729,59
Gerente Comercial	Comercial	19	R\$ 16.783,10	R\$ 17.790,09	R\$ 18.857,50
Analista de Contabilidade I	Contábil	12	R\$ 4.936,84	R\$ 5.233,05	R\$ 5.547,03
Analista de Contabilidade II	Contábil	9	R\$ 3.097,44	R\$ 3.283,28	R\$ 3.480,28
Analista de Contabilidade III	Contábil	7	R\$ 2.183,57	R\$ 2.314,58	R\$ 2.453,46
Analista de Setor Pessoal I	Contábil	11	R\$ 4.145,07	R\$ 4.393,77	R\$ 4.657,40
Analista de Setor Pessoal II	Contábil	9	R\$ 3.097,44	R\$ 3.283,28	R\$ 3.480,28
Analista de Setor Pessoal III	Contábil	7	R\$ 2.183,57	R\$ 2.314,58	R\$ 2.453,46
Assistente de Contabilidade I	Contábil	7	R\$ 2.183,57	R\$ 2.314,58	R\$ 2.453,46
Assistente de Contabilidade II	Contábil	5	R\$ 1.539,33	R\$ 1.631,69	R\$ 1.729,59
Assistente de Contabilidade III	Contábil	4	R\$ 1.292,45	R\$ 1.370,00	R\$ 1.452,20
Analista de Faturamento I	Contábil	12	R\$ 4.936,84	R\$ 5.233,05	R\$ 5.547,03
Analista de Faturamento II	Contábil	9	R\$ 3.097,44	R\$ 3.283,28	R\$ 3.480,28
Analista de Faturamento III	Contábil	7	R\$ 2.183,57	R\$ 2.314,58	R\$ 2.453,46
Assistente de Setor Pessoal I	Contábil	6	R\$ 1.833,37	R\$ 1.943,37	R\$ 2.059,97
Assistente de Setor Pessoal II	Contábil	4	R\$ 1.292,45	R\$ 1.370,00	R\$ 1.452,20
Assistente de Setor Pessoal III	Contábil	3	R\$ 1.085,17	R\$ 1.150,28	R\$ 1.219,29
Gerente Contábil	Contábil	18	R\$ 14.091,42	R\$ 14.936,90	R\$ 15.833,12
Supervisor de Contabilidade	Contábil	15	R\$ 8.340,69	R\$ 8.841,13	R\$ 9.371,60
Analista Financeiro I	Financeiro	12	R\$ 4.936,84	R\$ 5.233,05	R\$ 5.547,03
Analista Financeiro II	Financeiro	10	R\$ 3.689,09	R\$ 3.910,44	R\$ 4.145,07
Analista Financeiro III	Financeiro	9	R\$ 3.097,44	R\$ 3.283,28	R\$ 3.480,28
Assistente Financeiro I	Financeiro	7	R\$ 2.183,57	R\$ 2.314,58	R\$ 2.453,46
Assistente Financeiro II	Financeiro	5	R\$ 1.539,33	R\$ 1.631,69	R\$ 1.729,59
Assistente Financeiro III	Financeiro	4	R\$ 1.292,45	R\$ 1.370,00	R\$ 1.452,20
Gerente Financeiro	Financeiro	18	R\$ 14.091,42	R\$ 14.936,90	R\$ 15.833,12
Supervisor Financeiro	Financeiro	15	R\$ 8.340,69	R\$ 8.841,13	R\$ 9.371,60
Analista Operacional I	Operacional	13	R\$ 5.879,86	R\$ 6.232,65	R\$ 6.606,61
Analista Operacional II	Operacional	11	R\$ 4.145,07	R\$ 4.393,77	R\$ 4.657,40
Analista Operacional III	Operacional	10	R\$ 3.689,09	R\$ 3.910,44	R\$ 4.145,07
Assistente Operacional I	Operacional	9	R\$ 3.097,44	R\$ 3.283,28	R\$ 3.480,28
Assistente Operacional II	Operacional	6	R\$ 1.833,37	R\$ 1.943,37	R\$ 2.059,97
Assistente Operacional III	Operacional	5	R\$ 1.539,33	R\$ 1.631,69	R\$ 1.729,59
Gerente Operacional	Operacional	19	R\$ 16.783,10	R\$ 17.790,09	R\$ 18.857,50
Supervisor Operacional	Operacional	16	R\$ 9.933,89	R\$ 10.529,93	R\$ 11.161,72
Analista de RH I	RH	11	R\$ 4.145,07	R\$ 4.393,77	R\$ 4.657,40
Analista de RH II	RH	9	R\$ 3.097,44	R\$ 3.283,28	R\$ 3.480,28
Analista de RH III	RH	7	R\$ 2.183,57	R\$ 2.314,58	R\$ 2.453,46
Assistente de RH I	RH	6	R\$ 1.833,37	R\$ 1.943,37	R\$ 2.059,97
Assistente de RH II	RH	4	R\$ 1.292,45	R\$ 1.370,00	R\$ 1.452,20
Assistente de RH III	RH	3	R\$ 1.085,17	R\$ 1.150,28	R\$ 1.219,29
Supervisor de RH	RH	13	R\$ 5.879,86	R\$ 6.232,65	R\$ 6.606,61
Analista de TI I	TI	12	R\$ 4.936,84	R\$ 5.233,05	R\$ 5.547,03
Analista de TI II	TI	9	R\$ 3.097,44	R\$ 3.283,28	R\$ 3.480,28
Analista de TI III	TI	7	R\$ 2.183,57	R\$ 2.314,58	R\$ 2.453,46
Assistente de TI I	TI	6	R\$ 1.833,37	R\$ 1.943,37	R\$ 2.059,97
Assistente de TI II	TI	5	R\$ 1.539,33	R\$ 1.631,69	R\$ 1.729,59
Assistente de TI III	TI	4	R\$ 1.292,45	R\$ 1.370,00	R\$ 1.452,20
Gerente de TI	TI	18	R\$ 14.091,42	R\$ 14.936,90	R\$ 15.833,12
Supervisor de TI	TI	15	R\$ 8.340,69	R\$ 8.841,13	R\$ 9.371,60